

PENGHARGAAN

Sebesar-besar ucapan kesyukuran ke hadrat Allah S.W.T kerana dengan izinnya kami telah berjaya menyiapkan kajian ini.

Setinggi-tinggi ucapan terima kasih kami tujukan kepada sesiapa jua sama ada yang secara langsung atau tidak langsung telah membantu kami menyempurnakan kajian ini. Semoga segala jasa baik tuan dan puan mendapat balasan yang terbaik dariNya.

Sekian. Wassalam

ABSTRAK

Pelbagai inisiatif telah diketengahkan oleh pihak berkuasa tempatan bagi meningkat tahap perkhidmatannya. Inisiatif tersebut merangkumi pelbagai tindakan termasuklah dengan menubuhkan bahagian pengurusan harta tanah (BPHT) yang khusus di dalam organisasi masing-masing. Bahagian pengurusan harta tanah pihak berkuasa tempatan (BPHTPBT) sebenarnya merupakan bahagian yang telah dipertanggungjawabkan bagi mengurus harta tanah milik PBT. Namun demikian, peranan yang dimainkan oleh bahagian tersebut adalah tidak seragam kerana mereka memiliki objektif dan fungsi yang pelbagai dan juga berbeza antara satu sama lain. Keadaan ini berlaku kerana bahagian tersebut telah ditubuhkan atas keperluan yang tersendiri tanpa suatu asas penubuhan yang seragam. Seterusnya, ketidakseragaman ini telah memperlihatkan bahawa pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah PBT masih berada pada tahap yang kurang memuaskan. Justeru itu, kajian ini telah dilakukan bagi mencapai empat objektif utama iaitu untuk mengenalpasti keperluan penubuhan BPHTPBT, untuk mengenalpasti motif yang mempengaruhi pembentukan objektif BPHTPBT, untuk mengenalpasti fungsi-fungsi utama BPHTPBT dan untuk membangunkan kerangka kerja bagi pelaksanaan setiap fungsi utama BPHTPBT. Kajian ini telah dilakukan menerusi empat peringkat pelaksanaan iaitu peringkat kajian literatur, kajian awal, kajian soal selidik dan kajian penandaarasan. Data yang terlibat dalam kajian ini telah dianalisis menerusi pendekatan kuantitatif dan kualitatif di mana ia melibatkan kaedah analisis pekali Alpha Cronbach, analisis Mann-Whitney, analisis Kruskal-Wallis, analisis frekuensi, analisis min, analisis kolerasi dan analisis kandungan. Bagi menganalisis data kuantitatif, bantuan perisian SPSS (Statistical Package for Social Science) telahpun digunakan. Kajian ini telah mengenalpasti tujuh faktor yang telah dipertimbangkan sebagai keperluan penubuhan BPHTPBT. Motif perkhidmatan pula telah dikenalpasti sebagai motif terpenting yang mempengaruhi pembentukan objektif BPHTPBT. Fungsi pengurusan penyewaan dan fungsi pengurusan penyelenggaraan pula telah dikenalpasti sebagai dua fungsi utama BPHTPBT. Di samping itu, kajian ini juga telah membangunkan suatu kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan yang mengandungi 16 langkah kerja dan suatu kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan yang mengandungi 18 langkah kerja. Kesemua langkah kerja yang terlibat seterusnya telah dikategorikan di bawah empat proses asas pengurusan iaitu perancangan, penyusunan, pelaksanaan dan pengawalan.

ABSTRACT

Many initiatives executed by local authority to ensure their service will improve continuously. Those initiatives were involving various actions implemented by local authority including setup the property management division in each organisations. Local authority property management division (LAPMD) is a division that usually been given the responsibility to manage local authority properties. Nevertheless, the roles that have been played by these divisions are not uniformed for they have diversified objectives and functions and also different from each other. This situation occurs from a condition where these departments were first established to have their own benefits thus leaving behind the needs for a uniform organisational foundation. Therefore, this non unified condition has led to various negative effects particularly to local authority organisations themselves hence showing that their practice in managing property is still at an unsatisfactory level. On the other hand, this research is carried out to help achieve four main objectives among which are to identify the needs for establishing the LAPMD, to identify the motive in determining the objectives of LAPMD, to identify the main functions of LAPMD and to develop frameworks in deploying each main function. This research has been done in four levels of execution which are literature review, pilot study, survey study and benchmarking study. Data gathered from this research has been analysed through qualitative and quantitative approaches which includes Alpha Cronbach analysis, Mann-Whitney analysis, Kruskal-Wallis analysis, frequency analysis, min analysis, correlation analysis and content analysis. The research findings have identified seven factors that can be considered as the needs for the establishment of LAPMD. Their service motives can be concluded as the most important for LAPMD objectives. On the other hand, tenancy management function and maintenance management function have been identified as two main functions of LAPMD. Furthermore, this research has developed a framework for the tenancy management function with 16 working steps and also a framework for maintenance management function with 18 working steps. All working steps have been categorised under four basic management processes among which are planning, organising, executing and controlling.

KANDUNGAN

BAB	PERKARA	HALAMAN
	PENGHARGAAN	ii
	ABSTRAK	iii
	ABSTRACT	iv
	ISI KANDUNGAN	v
	SENARAI JADUAL	xii
	SENARAI RAJAH	xvi
	SENARAI RINGKASAN	xvii
	SENARAI LAMPIRAN	xviii
1	PENDAHULUAN	1
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Kajian	2
	1.3 Penyataan Masalah	6
	1.4 Objektif Kajian	17
	1.5 Skop Kajian	17
	1.6 Kepentingan Kajian	18
	1.7 Metodologi Kajian	19
	1.8 Susunatur Bab	20
2	KEPERLUAN PENUBUHAN, MOTIF OBJEKTIF DAN FUNGSI BPHTPBT	22
	2.1 Pengenalan	22
	2.2 Latar Belakang Penubuhan BPHTPBT di Malaysia	22
	2.3 Keperluan Penubuhan BPHTPBT	24
	2.3.1 Peningkatan Tahap Perkhidmatan	27

2.3.2	Pembangunan Ekonomi	29
2.3.3	Pembangunan Sosial	30
2.3.4	Pertambahan Stok Harta Tanah	30
2.3.5	Perwakilan Hakmilik	31
2.3.6	Perlaksanaan Fungsi Tertentu	31
2.3.7	Kepuasan Pengguna	33
2.3.8	Proposition 1	34
2.4	Motif Objektif BPHTPBT	34
2.4.1	Proposition 2	40
2.5	Fungsi-fungsi BPHTPBT	41
2.5.1	Pengurusan Penyelenggaraan	49
2.5.2	Pengurusan Kewangan	50
2.5.3	Pengurusan Penyewaan	51
2.5.4	Pengurusan Insurans	52
2.5.5	Pengurusan Pemasaran	53
2.5.6	Pengurusan Pelaburan	55
2.5.7	Pengurusan Perolehan	55
2.5.8	Pengurusan Pelupusan	56
2.5.9	Proposition 3	58
2.6	Kesimpulan	58

3	KERANGKA KERJA PENGURUSAN HARTA TANAH PBT	59
3.1	Pengenalan	59
3.2	Konsep Kerangka Kerja	59
3.3	Kerangka Kerja Bagi Fungsi-Fungsi BPHTPBT	62
3.3.1	Kerangka Kerja Bagi Fungsi Pengurusan Penyelenggaraan	62
3.3.2	Kerangka Kerja Bagi Fungsi Pengurusan Kewangan	64
3.3.3	Kerangka Kerja Bagi Fungsi Pengurusan Penyewaan	65
3.3.4	Kerangka Kerja Bagi Fungsi Pengurusan Insurans	67

3.3.5	Kerangka Kerja Bagi Fungsi Pengurusan Pemasaran	68
3.3.6	Kerangka Kerja Bagi Fungsi Pengurusan Pelaburan	70
3.3.7	Kerangka Kerja Bagi Fungsi Pengurusan Perolehan	71
3.3.8	Kerangka Kerja Bagi Fungsi Pengurusan Pelupusan	72
3.3.9	Proposition 4	73
3.4	Asas Pembentukan Kerangka Kerja Bagi Fungsi-Fungsi BPHTPBT	74
3.4.1	Perancangan	77
3.4.2	Penyusunan	78
3.4.3	Perlaksanaan	80
3.4.4	Pengawalan	81
3.5	Kesimpulan	82
4	KAEDAH PEMBENTUKAN KERANGKA KERJA	83
4.1	Pengenalan	83
4.2	Rasional Pemilihan Kaedah Penandaarasan	83
4.3	Definisi Penandaarasan	89
4.4	Penandaarasan Untuk Amalan Terbaik	90
4.5	Proses Penandaarasan	93
4.6	Kesimpulan	98
5	METODOLOGI KAJIAN	99
5.1	Pengenalan	99
5.2	Kajian Literatur	99
5.3	Kajian Awal	102
5.4	Kajian Soal Selidik	102
5.4.1	Pemilihan Sampel	103
5.4.2	Pembentukan Borang Soal Selidik	103
5.4.3	Pengedaran dan Pemulangan Borang Soal Selidik	104

5.4.4	Analisis Data	105
5.4.4.1	Analisis Pekali Alpha Cronbach	105
5.4.4.2	Analisis Mann-Whitney	106
5.4.4.3	Analisis Kruskal Wallis	107
5.4.4.4	Analisis Frekuensi	108
5.4.4.5	Analisis Min	109
5.5	Kajian Penandaarasan	109
5.5.1	Menentukan Apa yang Akan Ditandaaras Penyelenggaraan	110
5.5.2	Menentukan Rakan Penandaarasan	111
5.5.3	Mengumpul dan Menganalisis Data	115
5.5.3.1	Pengumpulan Data	116
5.5.3.2	Analisis Data	118
5.5.4	Membangunkan Kerangka Kerja	120
5.5.5	Menyemak Kerangka Kerja	121
5.5.5.1	Pemilihan Sampel Kajian	121
5.5.5.2	Pembentuk Borang Soal Selidik	121
5.5.5.3	Pengedaran Borang Soal Selidik	123
5.5.5.4	Analisis Data	124
5.6	Kesimpulan	126

6 ANALISIS DATA I : KEPERLUAN PENUBUHAN, MOTIF OBJEKTIF

	DAN FUNGSI BPHTPBT	127
6.1	Pengenalan	127
6.2	Analisis Latar Belakang Responden	127
6.2.1	Perolehan Data	127
6.3	Analisis Terhadap Keperluan Penubuhan BPHTPBT	130
6.3.1	Analisis Kebolehpercayaan	130
6.3.2	Analisis Perbandingan	132
6.3.3	Analisis Frekuensi	133
6.4	Analisis Terhadap Motif-Motif Objektif BPHTPBT	135
6.4.1	Analisis Kebolehpercayaan	135
6.4.2	Analisis Perbandingan	136
6.4.3	Analisis Frekuensi	137

6.4.4	Analisis Kedudukan	138
6.5	Analisis Terhadap Fungsi-Fungsi BPHTPBT Dari Perspektif Pengurusan	139
6.5.1	Analisis Kebolehpercayaan	139
6.5.2	Analisis Perbandingan	140
6.5.3	Analisis Frekuensi	140
6.5.4	Analisis Kedudukan	142
6.6	Analisis Terhadap Fungsi-Fungsi BPHTPBT Dari Perspektif Pengguna	144
6.6.1	Analisis Latar Belakang	144
6.6.2	Analisis Kebolehpercayaan	146
6.6.3	Analisis Perbandingan	147
6.6.4	Analisis Frekuensi	148
6.6.5	Analisis Kedudukan	150
6.7	Kesimpulan	152
7	ANALISIS DATA II : PEMBENTUKAN KERANGKA KERJA	153
7.1	Pengenalan	153
7.2	Penentuan Rakan Penandaarasan	153
7.3	Penentuan Kerangka Kerja Lazim	155
7.3.1	Penentuan Kerangka Kerja Lazim Bagi Fungsi Pengurusan Penyewaan	155
7.3.2	Penentuan Kerangka Kerja Lazim Bagi Fungsi Pengurusan Penyelenggaraan	160
7.4	Pembentukan Kerangka Kerja Cadangan	164
7.4.1	Penentuan Kerangka Kerja Cadangan Bagi Fungsi Pengurusan Penyewaan	165
7.4.2	Penentuan Kerangka Kerja Cadangan Bagi Fungsi Pengurusan Penyelenggaraan	167
7.5	Penyemakan Kerangka Kerja	170
7.5.1	Semakan Terhadap Cadangan Kerangka Kerja Bagi Fungsi Pengurusan Penyewaan	171
7.5.1.1	Analisis Kebolehpercayaan	171

7.5.1.2	Analisis Perbandingan	172
7.5.1.3	Analisis Frekuensi	174
7.5.1.4	Analisis Hubungan	177
7.5.1.5	Komen Responden	178
7.5.2	Semakan Terhadap Cadangan Kerangka Kerja Bagi Fungsi Pengurusan Penyelenggaraan	181
7.5.2.1	Analisis Kebolehpercayaan	181
7.5.2.2	Analisis Perbandingan	183
7.5.2.3	Analisis Frekuensi	184
7.5.2.4	Analisis Hubungan	187
7.5.2.5	Komen Responden	188
7.6	Kesimpulan	191
8	PENEMUAN DAN PERBINCANGAN	192
8.1	Pengenalan	192
8.2	Penemuan Dan Perbincangan Bagi Objektif Pertama	192
8.2.1	Peningkatan Tahap Perkhidmatan	193
8.2.2	Pembangunan Ekonomi	193
8.2.3	Perlaksanaan Fungsi Tertentu	194
8.2.4	Pertambahan Stok Harta Tanah	194
8.2.5	Kepuasan Pengguna	195
8.2.6	Pembangunan Sosial	195
8.2.7	Perwakilan Hakmilik	196
8.3	Penemuan Dan Perbincangan Bagi Objektif Kedua	197
8.3.1	Motif Perkhidmatan	197
8.4	Penemuan Dan Perbincangan Bagi Objektif Ketiga	199
8.4.1	Pengurusan Penyewaaan	201
8.4.2	Pengurusan Penyelenggaraan	202
8.5	Penemuan Dan Perbincangan Bagi Objektif Keempat	204
8.5.1	Kerangka Kerja Bagi Fungsi Pengurusan Penyewaan	210
8.5.2	Kerangka Kerja Bagi Fungsi Pengurusan Penyelenggaraan	214
8.6	Cadangan Kajian Lanjutan	220

8.6.1	Kajian di Peringkat Pengurusan Strategik	220
8.6.2	Kajian Yang Lebih Spesifik Atau Global	221
8.6.3	Kajian Yang Melibatkan Aplikasi Teknologi Komputer	222
8.7	Kesimpulan	222
RUJUKAN		224
Lampiran A - I		252 – 276

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	HALAMAN
1.1	Tunggakan sewa harta tanah PBT bagi tahun 2000 hingga 2002	14
2.1	Sumber-sumber perbincangan terhadap faktor-faktor yang dikaitkan sebagai mempengaruhi keperluan penubuhan sesebuah BPHTPBT	28
2.2	Alasan-alasan terhadap keperluan perlaksanaan amalan pengurusan harta tanah mengikut jenis-jenis harta tanah	33
2.3	Sumber-sumber perbincangan mengenai motif-motif objektif BPHTPBT	40
2.4	Sumber-sumber perbincangan mengenai fungsi-fungsi utama BPHTPBT	48
3.1	Pandangan-pandangan tentang maksud kerangka kerja mengikut bidang atau aspek-aspek tertentu	61
4.1	Penandaarasan dalam sektor awam	84
4.2	Perbandingan kaedah penandaarasan dengan kaedah-kaedah lain	86
6.1	Hasil analisis pekali Alpha Cronbach bagi faktor-faktor yang dipertimbangkan sebagai mempengaruhi keperluan penubuhan BPHTPBT	131
6.2	Hasil analisis Mann-Whitney bagi faktor-faktor yang dipertimbangkan sebagai mempengaruhi keperluan penubuhan BPHTPBT	133
6.3	Hasil analisis frekuensi bagi faktor-faktor yang dipertimbangkan sebagai mempengaruhi keperluan penubuhan BPHTPBT	134
6.4	Hasil analisis min bagi faktor-faktor yang dipertimbangkan sebagai mempengaruhi keperluan	

	penubuhan BPHTPBT	135
6.5	Hasil analisis pekali Alpha Cronbach ke atas motif-motif objektif BPHTPBT	136
6.6	Hasil analisis Mann-Whitney ke atas motif-motif objektif BPHTPBT	136
6.7	Hasil analisis frekuensi terhadap motif-motif objektif BPHTPBT	137
6.8	Hasil analisis min bagi motif-motif objektif BPHTPBT	138
6.9	Kedudukan motif-motif objektif BPHTPBT	138
6.10	Hasil analisis pekali Alpha Cronbach terhadap fungsi-fungsi utama BPHTPBT dari perspektif pihak pengurusan	139
6.11	Hasil analisis Mann-Whitney terhadap fungsi-fungsi utama BPHTPBT dari perspektif pihak pengurusan	140
6.12	Hasil analisis frekuensi terhadap fungsi-fungsi utama BPHTPBT dari perspektif pihak pengurusan	141
6.13	Hasil analisis min terhadap fungsi-fungsi utama BPHTPBT dari perspektif pihak pengurusan	142
6.14	Kedudukan fungsi-fungsi utama BPHTPBT mengikut pandangan pihak pengurusan	143
6.15	Hasil analisis pekali Alpha Cronbach bagi fungsi-fungsi utama BPHTPBT dari perspektif pengguna	146
6.16	Hasil analisis Kruskal-Wallis bagi fungsi-fungsi utama BPHTPBT dari perspektif pengguna	147
6.17	Hasil analisis frekuensi terhadap fungsi-fungsi utama BPHTPBT dari perspektif pengguna	148
6.18	Hasil analisis min terhadap fungsi-fungsi utama BPHTPBT dari perspektif pengguna	150
6.19	Kedudukan fungsi-fungsi utama BPHTPBT mengikut perspektif pengguna	151
7.1	Hasil analisis kandungan terhadap keterangan tentang kerangka kerja lazim bagi fungsi pengurusan penyewaan	156

7.2	Hasil analisis kandungan terhadap keterangan tentang kerangka kerja lazim bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan	161
7.3	Hasil analisis kandungan terhadap keterangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan mengikut pandangan rakan-rakan penandaarasan	166
7.4	Kandungan kerangka kerja gabungan bagi fungsi pengurusan penyewaan	167
7.5	Hasil analisis kandungan terhadap keterangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan mengikut pandangan rakan-rakan penandaarasan	168
7.6	Kandungan kerangka kerja gabungan bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan	169
7.7	Hasil analisis pekali Alpha Cronbach terhadap kandungan cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan dari aspek penerimaan dan kebolehlaksanaan	172
7.8	Hasil analisis Mann-Whitney terhadap kandungan cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan dari aspek penerimaan dan kebolehlaksanaan	173
7.9	Hasil analisis frekuensi terhadap kandungan cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan dari aspek penerimaan	175
7.10	Hasil analisis frekuensi terhadap kandungan cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan dari aspek kebolehlaksanaan	176
7.11	Hasil analisis kolerasi antara langkah-langkah kerja dan proses asas pengurusan yang terkandung di dalam cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan dari aspek penerimaan dan kebolehlaksanaan	177
7.12	Senarai komen yang dikemukakan oleh responden terhadap cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan	180
7.13	Hasil analisis pekali Alpha Cronbach terhadap kandungan cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan dari aspek penerimaan	

	dan kebolehlaksanaan	182
7.14	Hasil analisis Mann-Whitney terhadap kandungan cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan dari aspek penerimaan dan kebolehlaksanaan	183
7.15	Hasil analisis frekuensi terhadap kandungan cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan dari aspek penerimaan	185
7.16	Hasil analisis frekuensi terhadap kandungan cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan dari aspek kebolehlaksanaan	186
7.17	Hasil analisis kolerasi antara langkah-langkah kerja dan proses asas pengurusan yang terkandung di dalam cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan dari aspek penerimaan dan kebolehlaksanaan	187
7.18	Senarai komen yang dikemukakan oleh responden terhadap cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan	189
8.1	Kerangka kerja lazim dan kerangka kerja gabungan bagi fungsi pengurusan penyewaan	206
8.2	Kerangka kerja lazim dan kerangka kerja gabungan bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan	208
8.3	Kandungan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan	211
8.4	Keterangan tentang langkah-langkah kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan	212
8.5	Kandungan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan	216
8.6	Keterangan tentang langkah-langkah kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan	217

SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	TAJUK	HALAMAN
1.1	Rungutan orang ramai dalam tiga akhbar tempatan mengenai perkhidmatan pihak berkuasa tempatan	13
2.1	Struktur organisasi BPHT MPJBT	23
6.1	Pecahan organisasi PBT mengikut jenis atau status	128
6.2	Penubuhan BPHTPBT	129
6.3	Penubuhan BPHTPBT mengikut jenis atau status PBT	130
6.4	Jumlah penglibatan responden pengguna	145
6.5	Pecahan responden pengguna mengikut jenis pekerjaan	145
7.1	Cadangan rakan penandaarasan	154
7.2	Senarai kerangka kerja lazim bagi fungsi pengurusan penyewaan	160
7.3	Senarai kerangka kerja lazim bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan	164
7.4	Pecahan responden yang terlibat dalam penyemakan cadangan kerangka kerja mengikut jenis atau status PBT	170
7.5	Kekerapan komen terhadap cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan	179
7.6	Kekerapan komen terhadap cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan	188
8.1	Fungsi-Fungsi utama BPHTPBT	200

SENARAI RINGKASAN

Akta 171	:	Akta Kerajaan Tempatan 1976
Akta 172	:	Akta Perancangan Bandar dan Desa 1976
Akta 242	:	Akta Penilai, Pentaksir dan Ejen Harta Tanah, 1981
BPHT	:	Bahagian Pengurusan Harta Tanah
BPHTPBT	:	Bahagian Pengurusan Harta Tanah Pihak Berkuasa Tempatan
LGMB	:	Local Government Management Board
MPJBT	:	Majlis Perbandaran Johor Bahru Tengah
MPSP	:	Majlis Perbandaran Seberang Prai
MPSJ	:	Majlis Perbandaran Subang Jaya
PBT	:	Pihak Berkuasa Tempatan
PBTPG	:	Pihak Berkuasa Tempatan Pasir Gudang
PKPA	:	Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam
REAG	:	Real Estate Advisory Group
RICS	:	Royal Institution of Chartered Surveyors
SKM	:	Sijil Kelayakan Menduduki
TNRP	:	Tenanted Non-Residential Property

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK	HALAMAN
A	Senarai objektif BPHTPBT	252
B	Senarai fungsi-fungsi BPHTPBT	253
C	Senarai bilangan PBT di Malaysia	255
D	Senarai ringkasan kajian atau artikel tentang pengurusan harta tanah PBT	256
E	Kandungan borang soal selidik untuk kajian soal selidik bagi pihak PBT	260
F	Kandungan borang soal selidik untuk kajian soal selidik bagi pihak pengguna	266
G	Soalan temuramah untuk responden umum	269
H	Soalan temuramah untuk rakan penandaarasan	270
I	Kandungan borang soal selidik untuk kajian semakan	271

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Pengurusan harta tanah merupakan salah satu bidang perkhidmatan yang kian berkembang selaras dengan keperluan yang berlaku dalam sektor harta tanah itu sendiri. Ini kerana amalan pengurusan harta tanah lazimnya digunakan secara meluas sebagai suatu amalan yang meliputi semua aktiviti pengurusan yang berkaitan dengan penghunian dan penggunaan ke atas sesuatu harta tanah (Ching, 1994). Di Malaysia, amalan pengurusan harta tanah ini telah dilaksanakan oleh kedua-dua pihak iaitu pihak swasta dan pihak kerajaan. Pihak berkuasa tempatan (PBT) adalah salah sebuah agensi kerajaan yang terlibat dengan pelaksanaan amalan tersebut. Ini kerana kebanyakan PBT didapati memiliki pelbagai jenis harta tanah dan terlibat dengan penyediaan pelbagai jenis perkhidmatan yang berkaitan dengan harta tanah seperti penyelenggaraan bangunan, penyewaan ruang, penjualan harta tanah, pembangunan harta tanah dan sebagainya.

Sehubungan perkara di atas, pelaksanaan amalan tersebut biasanya dilakukan secara pilihan, iaitu sama ada ia dilakukan oleh suatu jabatan atau bahagian yang ditubuhkan secara khusus atau pelaksanaan amalan tersebut diintegrasikan di bawah skop kerja jabatan atau bahagian-bahagian lain. Namun demikian, untuk meningkatkan lagi tahap kerkesanan pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah ini, kebanyakan PBT telah menubuhkan jabatan atau bahagian pengurusan harta tanah (BPHT) masing-masing. Ringkasnya, matlamat penubuhan bahagian tersebut adalah untuk membolehkan

semua aktiviti yang berkaitan dengan amalan pengurusan harta tanah dilaksanakan dengan secara berkesan, bersepadu dan sistematik. Ini kerana harta tanah merupakan suatu sumber atau aset yang penting bagi kebanyakan organisasi (Zailan Mohd Isa dan Maziah, 2002); Maziah, 2001 dan Balch, 1994) termasuklah PBT (Heywood *et al.* 2002 dan Gibson, 1994). Tambahan pula menurut Edwards dan Seabrooke (1991), dalam sektor awam harta tanah dikatakan mampu menghasilkan sumbangan kewangan dan memberi kesan terhadap penyataan kewangan tahunan, penilaian asas aset dan dalam kes-kes penjualan semula harta tanah untuk tujuan penswastan dalam mana-mana agensi kerajaan. Selain itu, menurut Audit Commission (1988), penubuhan BPHT akan dapat membantu PBT mengurus portfolio harta tanahnya dengan lebih aktif dan meningkatkan lagi kemahiran pengurusan harta tanah mereka.

1.2 Latar Belakang Kajian

Di Malaysia terdapat pelbagai agensi kerajaan yang telah dipertanggungjawabkan untuk menyediakan pelbagai perkhidmatan kepada masyarakat. PBT merupakan salah sebuah agensi kerajaan yang telah ditubuhkan di peringkat tempatan atau daerah bagi memberikan perkhidmatan kepada masyarakat setempat. Setelah mengalami proses penyusunan semula pada tahun 1976, fungsi PBT telah diperkemaskan dan ia terbahagi kepada beberapa aspek penting seperti aspek perkhidmatan kebersihan, kesihatan, kawalan pembangunan, pelaksanaan projek pembangunan dan sebagainya. Merujuk kepada aspek pelaksanaan projek pembangunan ini, peruntukan Seksyen 101, Akta Kerajaan Tempatan 1976 (Akta 171) telah membenarkan PBT untuk terlibat secara aktif dalam aktiviti-aktiviti projek pembangunan di peringkat tempatan.

Umumnya, penyertaan PBT dalam aktiviti projek pembangunan adalah untuk memenuhi dua tujuan utama iaitu untuk menyediakan kemudahan yang mampu memenuhi keperluan masyarakat setempat dan seterusnya untuk tujuan meningkatkan jumlah pendapatan PBT. Ini kerana sebagai sebuah agensi kerajaan, PBT sewajarnya

menyediakan pelbagai infrastruktur kepada masyarakat setempat seperti penyediaan taman rekreasi, kompleks permainan, pasar awam dan sebagainya. Sementara itu, untuk tujuan meningkatkan jumlah pendapatan, PBT telah diberikan hak untuk memainkan peranan sebagai sebuah badan korporat yang bebas sepenuhnya untuk mencari sumber pendapatannya sendiri. Hak tersebut telah dinyatakan secara jelas menerusi peruntukan Seksyen 39 Akta 171. Penglibatan PBT yang aktif dalam aktiviti penyediaan infrastruktur dan projek pembangunan ini, khususnya dalam projek pembangunan harta tanah secara langsung telah menyebabkan mereka memiliki banyak unit harta tanah yang dibangunkan bagi mencapai pelbagai tujuan tertentu. Malahan, harta tanah yang dimiliki oleh PBT ini bukan sahaja banyak bilangannya tetapi juga melibatkan pelbagai jenisnya (Ching, 1994).

Sehubungan dengan perkara di atas, pertambahan stok harta tanah yang sentiasa berlaku dari masa ke semasa telah menyebabkan PBT perlu untuk mengurus harta tanah tersebut secara sistematik, cekap dan berkesan mengikut tujuan asal pemilikannya. Di samping itu, dalam konteks yang lebih global desakan untuk melaksanakan amalan pengurusan harta tanah yang lebih baik juga berlaku memandangkan pemilikan harta tanah oleh PBT telah melibatkan tanggungan kos yang besar. Ini kerana pada tahun 1988, hasil kajian yang dibuat pihak Audit Comission di United Kingdom telah merumuskan bahawa PBT dikehendaki memperbaiki kelemahan-kelemahan yang berlaku dalam perlaksanaan amalan pengurusan harta tanah masing-masing supaya mereka tidak terus menanggung beban kos yang tinggi.

Menerusi kajian Audit Commission (1988) tersebut, suatu laporan terperinci yang menjelaskan isu-isu dan kelemahan yang wujud dalam amalan pengurusan harta tanah PBT di England dan Wales pada waktu tersebut telah pun dikemukakan. Berdasarkan laporan tersebut, beberapa masalah pengurusan telah dikenalpasti sebagai punca utama yang menyebabkan kebanyakan PBT telah gagal untuk mengurus harta tanah mereka dengan cara yang berkesan. Masalah-masalah tersebut merangkumi kewujudan maklumat pengurusan yang tidak mencukupi, ketiadaan intensif untuk pengguna, kegagalan untuk menghasilkan laporan semakan harta tanah dan sebagainya.

Menurut Deakin (1999c) dan Dent (2002) pula, semenjak terhasilnya laporan tersebut, maka semua PBT telah mula mengambil langkah-langkah tertentu bagi meningkatkan tahap perkhidmatan amalan pengurusan harta tanah yang dilaksanakan oleh organisasi masing-masing. Penubuhan jabatan atau BPHT yang khusus dalam sesebuah organisasi PBT adalah merupakan salah satu langkah atau strategi yang telah diketengahkan oleh kebanyakan PBT bagi memenuhi hasrat tersebut. Ini kerana menurut Audit Commission (1988), BPHT yang khusus telah ditubuhkan dalam organisasi-organisasi PBT yang besar di England dan Wales bagi membolehkan amalan pengurusan harta tanah dilaksanakan dengan lebih aktif.

Di Malaysia pula, aktiviti penubuhan BPHT yang khusus di dalam organisasi PBT dipercayai telah berlaku sejak puluhan tahun yang lalu. Pada awalnya, cadangan penubuhan bahagian tersebut sebagai suatu jabatan atau bahagian yang khusus di dalam organisasi PBT telah mula dibincangkan oleh Rosdi (1992) melalui kertas kerjanya yang bertajuk “Cadangan Penubuhan Jabatan/ Unit Pengurusan Harta di Majlis Perbandaran/ Daerah”. Menurut Rosdi (1992), penubuhan BPHTPBT akan dapat mewujudkan keadaan di mana semua kerja-kerja yang berkaitan dengan aspek pengurusan harta tanah dapat dikoordinasikan dan dipertanggungjawabkan secara menyeluruh kepada satu bahagian. Sebenarnya, walaupun penubuhan BPHTPBT telah lama berlaku di negara ini, namun demikian sehingga kini tidak terdapat sebarang kajian yang telah dilakukan oleh mana-mana pihak bagi menjelaskan senario pengurusan sebenar yang berlaku dalam bahagian tersebut. Sedangkan kini sudah terdapat bukti-bukti tertentu yang secara tidak langsung menunjukkan bahawa tahap perkhidmatan amalan pengurusan harta tanah PBT masih berada pada tahap yang kurang memuaskan. Malahan pendedahan tentang objektif utama yang disasarkan secara khusus oleh bahagian ini dan fungsi sebenar yang dilaksanakannya juga masih tidak diketahui dengan tepat. Justeru itu, keadaan ini telah menyebabkan tanggungjawab sebenar bahagian tersebut dalam melaksanakan aktiviti-aktiviti yang berkaitan dengan amalan pengurusan harta tanah masih belum dapat dijelaskan secara terperinci.

Merujuk kepada kajian-kajian terdahulu yang membincangkan aspek-aspek tertentu yang berkaitan amalan pengurusan harta tanah PBT sama ada di peringkat antarabangsa atau kebangsaan, seperti kajian yang dilakukan oleh Audit Commission (1988); Cowart (1990); Ching (1994); Dent (1997); Deakin (1997); Reynolds *et al.* (1998); Hentschel (1998); Deakin (1998); Carter (1999) dan Garbett dan Baldwin (1999), kebanyakan tumpuan kajian-kajian tersebut hanya terarah kepada isu-isu umum pengurusan harta tanah yang berlaku dalam organisasi PBT seperti pelaksanaan kaedah dan strategi pengurusan harta tanah, perkembangan polisi pengurusan harta tanah, sumbangan harta tanah dan sebagainya di mana ia melibatkan pelbagai kategori harta tanah seperti harta tanah operasi dan harta tanah pelaburan yang dimiliki oleh PBT. Sedangkan, bilangan kajian yang memberi tumpuan bagi menjelaskan aspek-aspek yang berkaitan dengan skop kerja, tanggungjawab, objektif, fungsi, aktiviti dan masalah-masalah dalaman yang berlaku dalam BPHTPBT sebagai sebuah pasukan pelaksana adalah begitu terhad sekali. Walhal Ching (1994) telah menyatakan bahawa fungsi-fungsi dan aktiviti pengurusan harta tanah PBT sentiasa berubah dari masa ke semasa mengikut perubahan yang berlaku ke atas keperluan harta tanah PBT itu sendiri.

Menyedari kekurangan tersebut, maka kajian ini telah dilakukan dengan memberi tumpuan kepada usaha-usaha untuk mendedahkan fenomena sebenar yang berlaku dalam BPHTPBT yang beroperasi di negara ini dan pada masa yang sama turut menyumbang ke arah mewujudkan suatu pendekatan yang positif bagi membantu bahagian-bahagian tersebut meningkatkan lagi tahap dan kualiti perkhidmatan masing-masing. Justeru itu, berdasarkan fakta-fakta yang telah diuraikan di atas, maka beberapa perkara penting yang menjadi asas kajian ini adalah dirumuskan sebagaimana berikut:

- i. Kefahaman terhadap latar belakang penubuhan sesebuah BPHT yang berlaku di dalam organisasi PBT di mana ia dirujuk kepada faktor-faktor yang mempengaruhi keperluan penubuhan bahagian tersebut, motif objektif penubuhan dan fungsi-fungsi bahagian tersebut.

- ii. Ke arah mewujudkan suatu bahagian pengurusan harta tanah PBT yang memiliki suatu skop kerja yang khusus di mana fungsi-fungsi utamanya dapat ditentukan dengan jelas.
- iii. Pembentukan kerangka kerja amalan pengurusan harta tanah PBT yang mampu berperanan sebagai panduan ke arah mewujudkan suatu amalan pengurusan harta tanah PBT yang lebih baik dan seragam. Ini kerana hingga ke hari ini masih belum terdapatnya sebarang panduan yang telah diwujudkan bagi memandu proses pelaksanaan fungsi-fungsi yang berkaitan dengan amalan pengurusan harta tanah PBT, khususnya bagi fungsi-fungsi utamanya.

1.3 Penyataan Masalah

Bahagian pengurusan harta tanah (BPHT) merupakan salah satu unit kerja yang lazimnya ditubuhkan khas dalam sesebuah organisasi PBT untuk membolehkan tugas-tugas atau aktiviti yang berkaitan dengan amalan pengurusan harta tanah PBT dilaksanakan secara berkesan. Aktiviti-aktiviti yang terkandung dalam amalan pengurusan harta tanah PBT adalah begitu luas skopnya. Namun demikian, menurut Ching (1994) antara aktiviti-aktiviti utamanya adalah merangkumi aktiviti pembentukan strategi pemilikan dan penggunaan harta tanah, pelupusan dan perolehan harta tanah, penilaian, penyewaan, penyelenggaraan, penentuan kegunaan, penyeliaan dan kawalan kos pengendalian harta tanah, tabungan dan pembangunan harta tanah dan penyelidikan ke atas alternatif penggunaan harta tanah.

Walau bagaimanapun peranan yang dimainkan oleh BPHTPBT di Malaysia adalah tidak seragam atau berbeza-beza antara satu sama lain. Ini kerana hasil kajian yang dibuat oleh Shardy dan Abdul Hakim (2004a) mendapati bahawa setiap BPHTPBT yang terlibat telah ditubuhkan dengan mengenengahkan objektif dan fungsi-fungsi yang tersendiri. Menerusi kajian tersebut, sebanyak 15 objektif telah dikenalpasti sebagai

objektif bahagian pengurusan harta tanah PBT dan sebanyak 57 aktiviti pula telah disenaraikan sebagai fungsi bahagian tersebut (sila rujuk lampiran A dan B).

Penubuhan sesebuah organisasi atau bahagian sewajarnya diasaskan pada suatu objektif yang khusus. Objektif tersebut boleh digunakan bagi mengukur keberkesanan penubuhan sesebuah organisasi tersebut (Walters, 1999). Dalam bidang pengurusan harta tanah, pembentukan objektif ini mempunyai kepentingannya yang tersendiri. Misalnya, Carter (1999) menyatakan bahawa tindakan menentukan objektif organisasi atau perniagaan merupakan langkah pertama yang perlu dilakukan bagi menilai prestasi harta tanah. Sementara itu, menurut Gibson (1994) pula, keberkesanan dalam pengurusan harta tanah hendaklah dirujuk pada sumbangan harta tanah dalam memenuhi keseluruhan objektif-objektif organisasi. Berdasarkan hujah-hujah tersebut, ia menunjukkan bahawa pembentukan objektif merupakan suatu tindakan penting yang perlu dilaksanakan oleh mana-mana organisasi atau bahagian yang terlibat dalam melaksanakan amalan pengurusan harta tanah.

Dengan tersenarainya 15 pernyataan yang dirujuk sebagai objektif-objektif BPHTPBPT menerusi kajian yang dibuat oleh Shardy dan Abdul Hakim (2004a), ia secara langsung telah membuktikan bahawa wujudnya kepelbagaian objektif bahagian tersebut. Kepelbagaian tersebut sekaligus telah menunjukkan bahawa penubuhan setiap BPHTPBPT adalah dilakukan bagi mencapai sasaran dan kepentingan yang tertentu dan berbeza. Malahan kepelbagaian objektif ini juga turut menunjukkan bahawa setiap organisasi PBT mungkin mempunyai tanggapan atau kefahaman yang berbeza terhadap kepentingan untuk mengurus harta tanah masing-masing. Perbezaan kefahaman ini seterusnya boleh menyebabkan harta tanah diurus dengan tidak sempurna (Avis *et al.* 1993). Selain itu, kepelbagaian tersebut juga telah menyebabkan objektif-objektif yang terlibat telah dibentuk dengan memberi tumpuan kepada beberapa motif yang tersendiri. Kepelbagaian motif ini seterusnya menyebabkan sasaran utama yang sepatutnya ditetapkan menerusi penubuhan bahagian tersebut tidak dapat dikenalpasti dengan tepat dan pada masa yang sama turut menyukarkan usaha-usaha untuk mengenalpasti atau membentuk objektif yang paling utama bagi BPHTPBPT.

Memandangkan BPHT telah ditubuhkan dalam organisasi-organisasi PBT yang sememangnya diketahui mempunyai peranan atau tanggungjawab yang sama kepada masyarakat setempat, maka wajarlah jika objektif utama bahagian tersebut diasaskan kepada suatu motif yang sama. Motif tersebut mestilah merupakan motif objektif yang terpenting supaya ia dapat bertindak sebagai panduan yang berguna dalam membentuk objektif utama BPHTPBT sama ada untuk jangka masa pendek atau sebaliknya. Seterusnya dengan adanya objektif utama ini juga, maka pastinya strategi asas amalan pengurusan harta tanah PBT akan dapat dibangunkan secara konsisten, bersepadu dan menggalakkan hubungan kerjasama antara setiap organisasi PBT. Hujah ini besesuaian dengan pandangan Walters (1999) yang menyatakan bahawa harta tanah hendaklah diurus dengan kaedah yang konsisten berdasarkan objektif utama sesebuah organisasi. Apa yang lebih penting, kewujudan objektif utama yang dibentuk menerusi motif terpenting itu juga akan dapat membantu pihak pengurusan PBT menilai prestasi sebenar yang telah dicapai menerusi penubuhan sesebuah BPHT yang terlibat. Selain itu, menerusi pembentukan objektif utama juga, maka ia juga diharapkan dapat membantu pihak-pihak tertentu menyeragamkan amalan pengurusan harta tanah PBT memandangkan kandungannya telah disasarkan kepada suatu usaha untuk mencapai keperluan yang sama.

Selain daripada objektif BPHTPBT yang pelbagai, hasil kajian Shardy dan Abdul Hakim (2004a) juga turut menemui kepelbagaian fungsi yang dilaksanakan oleh bahagian-bahagian yang terbabit. Kepelbagaian fungsi tersebut telah menyebabkan berlakunya perbezaan ke atas tanggungjawab dan proses kerja utama yang perlu dilaksanakan oleh BPHTPBT yang terlibat dan seterusnya menyebabkan wujudnya perbezaan struktur organisasi di kalangan mereka. Justeru itu, perbezaan yang sedemikian akan menyebabkan BPHTPBT menghadapi kesukaran untuk berkerjasama antara satu sama lain dan sekaligus menghalang mereka mencapai matlamat bersama, misalnya dalam usaha untuk mendapatkan pengiktirafan sistem pengurusan kualiti MS ISO 9000.

Sehingga kini, sebenarnya tiada peruntukan perundangan yang khusus telah digubal secara terperinci bagi menjelaskan apakah fungsi sebenar bidang perkhidmatan pengurusan harta tanah dalam organisasi PBT. Melalui peruntukan Akta Penilai, Pentaksir dan Ejen Harta Tanah 1981 (Akta 242), Seksyen 2, akta tersebut hanya menyatakan maksud pengurusan harta tanah yang dirujuk sebagai “pengurusan harta” dan beberapa tanggungjawab pengurusan harta. Akta tersebut juga turut menerangkan tentang siapakah yang layak menjalankan amalan pengurusan harta tanah tetapi tidak menyentuh secara terperinci tentang skop atau bidangkuasa yang berkaitan dengan amalan pengurusan harta tanah. Manakala menerusi Akta Kerajaan Tempatan 1976 pula, peruntukan Seksyen 101 yang menyatakan tentang kuasa-kuasa tambahan PBT, hanya membincangkan beberapa kuasa PBT yang berkaitan dengan amalan pengurusan harta tanah seperti aktiviti penyelenggaraan, perolehan dan pelupusan harta tanah. Di samping itu, sehingga kini juga didapati tiada mana-mana badan atau institusi yang telah bertindak untuk memperincikan skop amalan pengurusan harta tanah ini secara khusus agar ia boleh digunakan oleh BPHTPBT sebagai panduan untuk menentukan fungsi-fungsi utama yang perlu dilaksanakannya. Walaupun setiap PBT mempunyai keupayaan dan keperluan yang berbeza, namun ia bukanlah merupakan jawapan kepada wujudnya kepelbagaian fungsi tersebut kerana matlamat dan fungsi penubuhan organisasi PBT itu sendiri masih lagi sama.

Seterusnya, apabila setiap BPHTPBT melaksanakan fungsi yang berbeza, maka adalah sukar untuk ditentukan apakah sebenarnya peranan atau fungsi-fungsi utama yang sepatutnya dilaksanakan oleh bahagian tersebut. Sedangkan menurut Byrne (1994), dengan mengenalpasti fungsi utama ini ia akan menjadi salah satu peluang yang boleh digunakan oleh PBT untuk memperbaiki kekeliruan atau percanggahan yang berlaku dalam isu pengurusan harta tanah PBT. Seterusnya, tanpa mengetahui senarai fungsi utama itu, maka strategi pengkhususan kerja tidak akan dapat diketengahkan dalam operasi yang dilaksanakan oleh BPHTPBT. Sedangkan menurut Gibson (1988), faktor ketiadaan pengkhususan kerja adalah merupakan salah satu faktor yang menyebabkan wujudnya kelemahan dalam amalan pengurusan harta tanah. Ini kerana darjah kepentingan bagi setiap fungsi tersebut adalah sama dan keutamaan perlaksanaan tidak

akan dapat diberikan pada mana-mana fungsi yang terlibat. Menurut Putt (1994), Local Government Management Board (LGMB) telah menyatakan bahawa usaha untuk mengenalpasti keutamaan dan kepentingan setiap fungsi yang terlibat adalah merupakan salah satu bentuk keperluan yang mesti dilaksanakan oleh PBT bagi mengubah prestasi pengurusan harta tanahnya.

Faktor ketiadaan pengkhususan kerja ini seterusnya juga akan menyebabkan kebanyakan BPHTPBT melaksanakan fungsi-fungsi yang berkaitan tanpa mengenengahkan polisi atau prosedur yang khusus. Menurut Shardy dan Abdul Hakim (2004a), faktor ketiadaan polisi atau prosedur yang khusus ini telah dikenalpasti sebagai suatu masalah yang sering mengganggu proses pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah PBT. Tambahan pula, Real Estate Advisory Group (REAG) telah mencadangkan agar pembentukan prosedur-prosedur khusus dilakukan segera sebagai suatu langkah ke arah meningkatkan amalan pengurusan harta tanah dalam sektor awam (Hentschel, 1998). Di samping itu, kegagalan untuk mengenalpasti fungsi utama ini juga akan menyebabkan berlakunya pertindihan atau konflik bidang kerja antara jabatan-jabatan atau bahagian yang terdapat dalam sesebuah organisasi PBT. Pertindihan tersebut juga adalah satu masalah yang telah dikenalpasti sebagai mengganggu pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah PBT (Shardy dan Abdul Hakim, 2004a). Sebagai contoh, bahagian kejuruteraan menjalankan kerja-kerja yang bersangkutan dengan penyelenggaraan bangunan, bahagian kewangan bertanggungjawab mengutip hasil sewa dan sebagainya (Rosdi, 1992), sedangkan lazimnya kerja-kerja tersebut merupakan sebahagian daripada tanggungjawab diletakkan di bawah BPHTPBT. Tambahan pula, menurut Linkston (1999) seringkali didapati tanggungjawab untuk mengurus aspek harta tanah ini tidak jelas kerana berlakunya pengagihan peranan yang melibatkan beberapa pegawai daripada beberapa bahagian yang berbeza. Pertindihan bidang kerja ini juga sekaligus memperlihatkan bahawa wujudnya komunikasi yang kurang berkesan antara bahagian. Menurut Balch (1994), kewujudan komunikasi yang kurang berkesan akan secara langsung mengesani produktiviti.

Selain itu, kegagalan untuk mengenalpasti fungsi-fungsi utama ini juga akan turut menyebabkan wujudnya pelbagai kelemahan atau kekurangan yang tersendiri. Ini kerana menurut Gurjit (1995) penentuan fungsi utama akan menghasilkan suatu “nilai” yang akan membolehkan sesebuah organisasi memiliki daya saing. Manakala, Byrne (1994) pula telah menyatakan bahawa aktiviti mengenalpasti fungsi-fungsi utama merupakan suatu usaha yang perlu diteruskan bagi membolehkan peningkatan kecekapan pengurusan aset harta tanah dilakukan secara berterusan. Merujuk kepada perbincangan di atas, didapati kepelbagai fungsi ini dijangka mendatangkan pelbagai keburukan kepada BPHTPBT. Keburukan-keburukan ini seterusnya akan menyebabkan usaha-usaha untuk menyeragamkan amalan pengurusan harta tanah yang dilaksanakan oleh BPHTPBT menjadi semakin sukar. Menurut Chin dan Lam (1999), telah wujudnya kesedaran di kalangan pemilik harta tanah, para profesional dan pihak-pihak berkuasa terhadap keperluan untuk mewujudkan suatu amalan pengurusan harta tanah yang seragam. Tambahan pula, menurut Shardy dan Abdul Hakim (2004a) ketidakseragaman amalan pengurusan harta tanah yang berlaku dalam organisasi PBT telah disenaraikan sebagai suatu masalah utama yang sering dihadapi oleh mereka dalam melaksanakan aktiviti-aktiviti yang berkaitan.

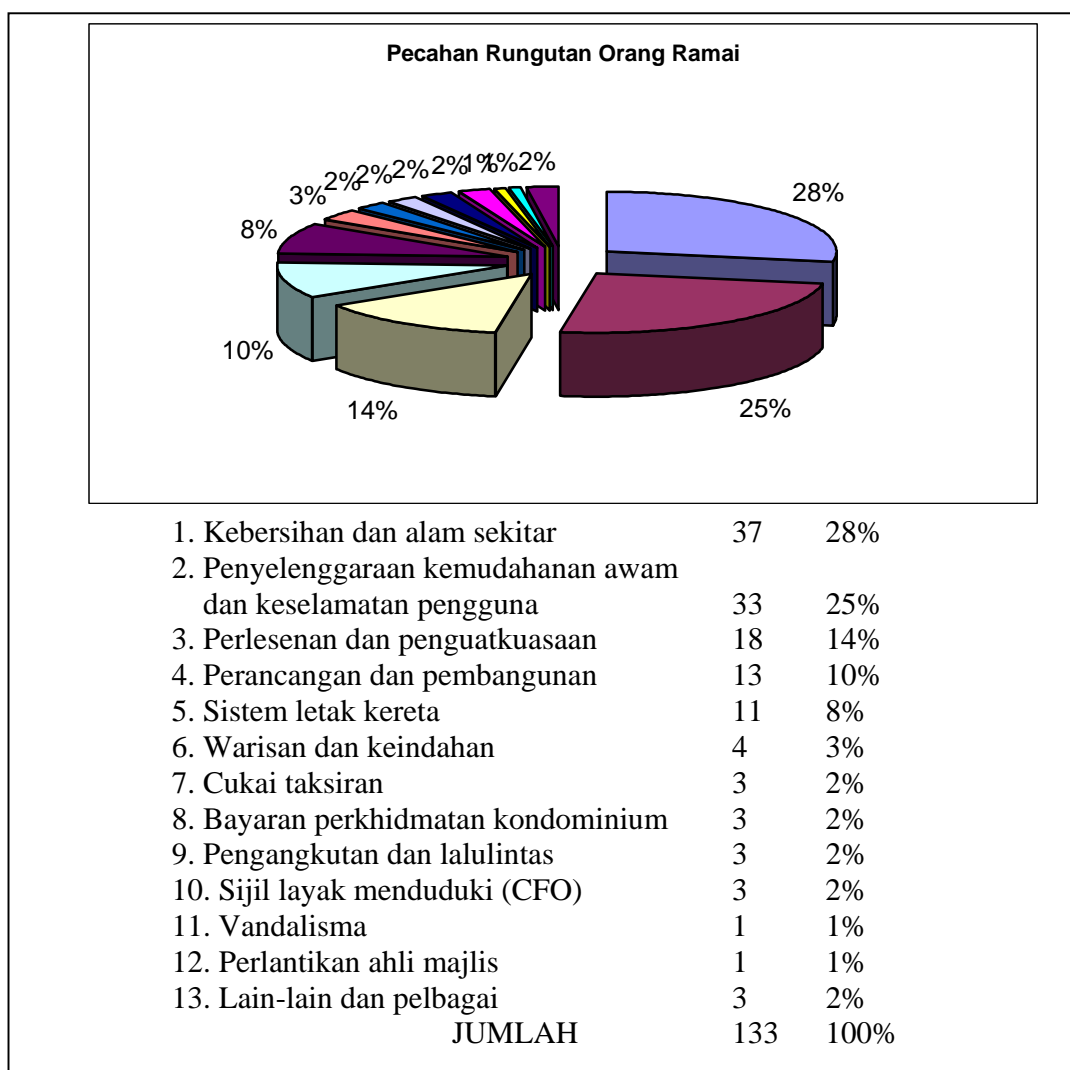
Sehubungan perkara di atas, maka kepelbagaian objektif dan fungsi yang terlibat sewajarnya dirujuk sebagai suatu bentuk kelemahan dan kepincangan semasa yang sedang berlaku dalam BPHTPBT. Kelemahan dan kepincangan seperti ini pastinya mendatangkan banyak masalah kepada prestasi perkhidmatan amalan pengurusan harta tanah yang disediakan oleh BPHTPBT yang terlibat. Pendapat ini adalah sama dengan pernyataan yang dibuat oleh Rosdi (1992) yang menyatakan bahawa berpandukan kepada maklumat-maklumat yang diperolehi secara “ad-hoc”, kebanyakan PBT yang wujud masih belum dapat memenuhi kehendak dan keperluan masyarakat setempat kerana perkhidmatan-perkhidmatan seperti penjagaan jalan, kawalan penyalahgunaan ruang, sistem perparitan dan sistem kutipan sampah adalah tidak efektif. Selain itu, dengan merujuk kepada senario semasa juga, didapati wujudnya pelbagai isu menjelaskan kelemahan pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah oleh BPHTPBT. Antara isu-isu tersebut ialah:

i. Kepelbagaian rungutan daripada pelanggan.

Kepelbagaian rungutan daripada pelanggan merupakan suatu bukti yang menunjukkan bahawa mereka tidak berpuas hati dengan sesuatu produk atau perkhidmatan yang ditawarkan. Sebagai sebuah organisasi yang banyak menyediakan perkhidmatan kepada masyarakat setempat, PBT telah berhadapan dengan pelbagai rungutan daripada orang ramai di mana rungutan tersebut merangkumi aspek kebersihan, perlesenan, percukaian, pembangunan, pengurusan harta tanah dan sebagainya. Rajah 1.1 menunjukkan pelbagai rungutan orang ramai seperti penyelenggaraan kemudahan awam dan keselamatan pengguna, perancangan dan pembangunan, cukai taksiran, bayaran perkhidmatan kondominium dan sebagainya. Merujuk kepada rungutan, terdapat dua aspek yang boleh dikaitkan secara langsung dengan kelemahan pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah PBT iaitu rungutan yang berkaitan dengan aspek penyelenggaraan kemudahan awam dan perkhidmatan bayaran kondominium. Kewujudan rungutan seperti ini telah membuktikan bahawa pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah yang disediakan oleh kebanyakan BPHTPBT masih tidak dapat menepati keperluan para pelanggan.

ii. Kegagalan untuk berfungsi dengan baik

Terdapat beberapa fungsi pengurusan harta tanah yang masih tidak dapat dilaksanakan dengan berkesan walaupun BPHT secara khusus dalam organisasi PBT, misalnya fungsi pengurusan penyelenggaraan dan fungsi pengurusan penyewaan. Kegagalan untuk melaksanakan fungsi pengurusan penyelenggaraan dengan baik ini secara jelas telah dibuktikan menerusi rajah 1.1 kerana aktiviti penyelenggaraan kemudahan awam dan keselamatan pengguna yang dilaksanakan menerusi fungsi tersebut masih menjadi rungutan orang ramai. Sementara itu dari aspek pengurusan penyewaan pula, jadual 1.1 menunjukkan bahawa masih terdapat masalah tunggakan sewa secara berterusan yang berlaku dalam organisasi PBT. Keadaan ini secara langsung menunjukkan bahawa BPHTPBT masih belum berjaya melaksanakan fungsi pengurusan penyewaan dengan berkesan.



Rajah 1.1 : Rungutan orang ramai dalam tiga akhbar tempatan mengenai perkhidmatan PBT.

Sumber : Jabatan Kerajaan Tempatan (1999), hlm.7.

Walaupun secara puratanya nilai tunggakan tersebut tidaklah begitu besar, namun kewujudan tunggakan tersebut akan terus menjadikan masalah kewangan PBT tidak berkesudahan. Ini kerana, isu yang menjadi rintangan kepada PBT sehingga hari ini ialah isu kewangan (Abd. Aziz, 1994). Sedangkan objektif utama pengurusan harta tanah biasanya adalah untuk memaksimumkan pendapatan dan modal harta (Scarrett, 1983). Di samping itu, tunggakan hutang yang berterusan dari

masa ke semasa akan menyebabkan PBT menanggung kerugian yang ketara dari tahun ke setahun.

Jadual 1.1 : Tunggakan sewa harta tanah PBT bagi tahun 2000 hingga 2002

Senarai PBT	Jumlah Tunggakan Sewa Harta Tanah		
	Tahun 2000	Tahun 2001	Tahun 2002
Majlis Bandaraya Ipoh	RM 623 228.09	RM 730 778.59	RM 830 837.34
Majlis Perbandaran Kuantan	RM 299 623.00	RM 291 398.59	RM 275 351.65
Majlis Perbandaran Ampang Jaya	*	RM 169 861.00	RM 119 101.00
Majlis Daerah Cameron Highlands	RM 158 112.00	RM 201 497.00	RM 202 365.00

*Nilai yang tepat tidak diperolehi

Sumber: Laporan kewangan tahun 2000, 2001 dan 2002 bagi setiap PBT yang terlibat.

iii. Kesukaran untuk melaksanakan sistem pengurusan kualiti MS ISO 9000

Arahan perlaksanaan sistem pengurusan kualiti MS ISO 9000 oleh pihak kerajaan kepada agensi-agensinya termasuklah PBT telah dinyatakan dengan jelas menerusi Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA), bilangan 2 tahun 1996. Menerusi pekeliiling tersebut pihak kerajaan telah menyatakan bahawa semua agensinya perlulah melaksanakan sistem pengurusan kualiti MS ISO 9000 sebelum akhir tahun 2000. PBT sebagai sebuah agensi kerajaan amnya dan BPHTPBT khususnya juga tidak terlepas daripada melaksanakan arahan tersebut. Walau bagaimanapun sehingga hari ini, kebanyakan BPHTPBT masih belum berjaya melaksanakan arahan tersebut.

Ini kerana merujuk kepada kenyataan yang dibuat oleh pihak MAMPU pada tahun 1998 dalam penerbitannya yang bertajuk “*Perkhidmatan Awam Malaysia – Meningkatkan Keutuhan Pengurusan*”, sehingga tahun 1998, didapati dari sejumlah 145 buah organisasi PBT yang telah diberikan tanggungjawab untuk melaksanakan

sistem pengurusan kualiti MS ISO 9000, hanya terdapat dua buah organisasi PBT sahaja yang telah mendapat pengiktirafan penuh MS ISO 9000 iaitu Majlis Perbandaran Kuantan dan Pihak Berkuasa Tempatan Pasir Gudang. Kekurangan bilangan organisasi PBT yang telah mendapat pengiktirafan tersebut sekaligus turut menunjukkan bahawa bilangan BPHTPBT yang mendapat pengiktirafan tersebut juga terlalu kecil bilangannya. Keadaan ini menunjukkan bahawa kebanyakan BPHTPBT telah menghadapi kesukaran untuk melaksanakan sistem pengurusan kualiti MS ISO 9000 dalam bahagian masing-masing walaupun pelbagai panduan pelaksanaan dan latihan telah disediakan oleh pihak kerajaan. Di samping itu, keadaan ini juga menunjukkan bahawa amalan pengurusan harta tanah yang dilaksanakan oleh BPHTPBT masih berada pada tahap meragukan dan rendah kualitinya kerana pelaksanaannya tidak didasari oleh suatu sistem pengurusan kualiti yang khusus.

Merujuk kepada situasi-situasi yang dibincangkan di atas, maka ia secara langsung menunjukkan bahawa tahap pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah PBT masih berada pada tahap yang kurang memuaskan. Menurut Audit Commission (2000), dengan keadaan yang sedemikian maka PBT mungkin menghadapi beberapa masalah lain seperti:

- i. Berlakunya pembaziran wang untuk pemilikan aset harta tanah yang tidak diperlukan untuk memenuhi keperluan perkhidmatan,
- ii. Berlakunya penyediaan perkhidmatan awam yang tidak sempurna kerana bangunan-bangunan berada dalam keadaan kualiti fizikal yang teruk atau perkhidmatan yang ditawarkan sukar untuk diperolehi.
- iii. Terlepas peluang untuk berkongsi harta tanah dengan agensi-agensi awam yang lain yang mana ia mungkin dapat meningkatkan keselesaan pengguna.

Oleh yang demikian, maka sewajarnya suatu kajian yang berkaitan dengan BPHTPBT dilakukan. Ini kerana menurut Audit Commission (2000), untuk meningkatkan tahap perkhidmatan dan prosedur pengurusan harta tanah PBT, maka sewajarnya peranan dan prestasi jabatan atau bahagian yang mengurus harta tanah

disemak semula. Berdasarkan kepentingan-kepentingan yang telah dibincangkan di atas, maka kajian ini telah diputuskan untuk mengkaji latar belakang penubuhan BPHTPBT agar hasilnya nanti dapat menjelaskan secara terperinci tentang keperluan penubuhan dan motif objektif BPHTPBT. Kajian ini juga bertujuan untuk menentukan secara jelas tentang fungsi-fungsi utama yang sepatutnya dilaksanakan oleh BPHTPBT bagi membolehkan bahagian tersebut memberi tumpuan yang sepenuhnya dalam penyediaan perkhidmatannya. Menurut Ching (1994), proses penentuan semula fungsi-fungsi tersebut merupakan sebahagian daripada proses pengstrukturkan semula BPHTPBT itu sendiri. Penentuan fungsi utama yang jelas seterusnya akan dapat membantu BPHTPBT mewujudkan strategi pengkhususan kerja dengan lebih berkesan.

Selain itu, ke arah memantapkan lagi perlaksanaan amalan pergurusan harta tanah yang diketengahkan oleh BPHTPBT dan sekaligus ke arah merangka suatu usaha untuk membentuk model pengurusan harta tanah PBT yang khusus, maka kajian ini juga akan turut mengemukakan suatu cadangan kerangka kerja yang berkaitan dengan perlaksanaan setiap fungsi utama BPHTPBT. Ini kerana menurut Joroff (1992), hingga kini tidak terdapat satu model terbaik yang boleh dicadangkan sebagai panduan bagi melaksanakan aktiviti-aktiviti pengurusan harta tanah dalam organisasi-organisasi besar khususnya dalam sektor awam. Cadangan kerangka kerja tersebut juga diharapkan berperanan sebagai suatu panduan perlaksanaan amalan pengurusan harta tanah PBT yang lebih baik dan seterusnya dapat digunakan sebagai suatu usaha penambahbaikan. Menurut Gibson (1994), dengan mengemukakan amalan kerja yang lebih baik, maka perlaksanaan amalan pengurusan harta tanah tersebut akan dapat dipertingkatkan bagi menghasilkan sumbangan yang besar kepada keseluruhan tahap keberkesanan perkhidmatan yang disediakan oleh PBT. Kerangka kerja tersebut juga diharapkan dapat memudahkan usaha-usaha menyeragamkan amalan pengurusan harta tanah yang dilaksanakan oleh semua BPHTPBT di negara ini dan seterusnya mengeratkan hubungan kerjasama di kalangan mereka sesama sendiri.

1.4 Objektif Kajian

Objektif kajian ini ialah:

- i. Untuk mengenalpasti keperluan penubuhan BPHTPBT.
- ii. Untuk mengenalpasti motif yang mempengaruhi pembentukan objektif BPHTPBT.
- iii. Untuk mengenalpasti fungsi-fungsi utama BPHTPBT.
- iv. Untuk membangunkan kerangka kerja pelaksanaan yang lebih baik bagi setiap fungsi utama BPHTPBT.

1.5 Skop Kajian

Kajian ini melibatkan aktiviti pengumpulan data daripada pihak pengurusan jabatan atau BPHT yang telah ditubuhkan secara khusus di dalam organisasi PBT. Walau bagaimanapun, untuk memastikan skop kajian ini tidak menjadi terlalu luas, maka fokus kajian hanya akan tertumpu kepada BPHT yang ditubuhkan di dalam organisasi “majlis perbandaran” dan “majlis bandaraya” sahaja. Ini kerana lazimnya kebanyakan BPHTPBT telah ditubuhkan secara khusus dan beroperasi sepenuhnya dalam organisasi majlis perbandaran dan majlis bandaraya. Tambahan pula, majlis perbandaran dan majlis bandaraya adalah merupakan organisasi PBT yang sama jenisnya dan bukannya berbeza seperti majlis perbandaran dan majlis daerah sebagaimana yang termaktub dalam peruntukan Akta 171. Di samping itu, organisasi PBT yang terlibat juga hanya terdiri daripada majlis perbandaran dan majlis bandaraya yang ditubuhkan secara khusus di bawah Akta 171 dan hanya beroperasi di Semenanjung Malaysia. Sehingga berakhirnya 31 Julai 1995, di Semenanjung Malaysia terdapatnya 5 buah organisasi majlis bandaraya dan 29 organisasi majlis perbandaran

(sila rujuk lampiran C). Data yang diperolehi daripada pihak pengurusan BPHTPBT ini adalah diperlukan bagi memenuhi keperluan yang terkandung di dalam keempat-empat objektif kajian ini. Selain itu, kajian ini juga turut melibatkan aktiviti pengumpulan data daripada sejumlah responden yang terdiri daripada pengguna yang pernah menggunakan perkhidmatan yang disediakan oleh BPHTPBT. Data yang diperolehi daripada pengguna tersebut diperlukan bagi mengenalpasti fungsi-fungsi utama BPHTPBT.

1.6 Kepentingan Kajian

Kajian ini dijangka memberi sumbangan yang besar kepada pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah PBT secara amnya dan pihak pengurusan sesebuah BPHTPBT khususnya. Ini kerana penemuan yang diperolehi menerusi kajian ini akan dapat digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat untuk memenuhi pelbagai tujuan. Bagi PBT yang telah menubuhkan BPHT, penemuan kajian ini pastinya akan dapat digunakan bagi membolehkan mereka menyusun semula objektif dan peranan yang sepatutnya dilaksanakan oleh bahagian tersebut dengan lebih berkesan supaya perkhidmatan yang disediakan oleh bahagian tersebut bukan sahaja mampu memenuhi keperluan dalaman tetapi turut menepati keperluan para pengguna.

Sementara itu, bagi PBT yang masih belum menubuhkan BPHT yang khusus di dalam organisasi masing-masing, penemuan kajian ini diharapkan akan dapat memberi idea dan panduan kepada pihak-pihak terlibat bagi menubuhkan sesebuah BPHT yang dapat memenuhi keperluan semua pihak dan memiliki sistem pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah yang lebih sistematik. Seterusnya, penemuan kajian ini juga dijangkakan akan dapat digunakan oleh pihak-pihak berwajib misalnya pihak kerajaan sama ada kerajaan negeri atau kerajaan pusat bagi membentuk polisi, dasar atau peruntukan perundangan yang lebih jelas tentang amalan pengurusan harta tanah PBT khususnya dan semua agensi kerajaan amnya. Keadaan yang sedemikian diharapkan dapat merangsang pembentukan suatu usaha ke arah penyeragaman amalan pengurusan

harta tanah yang dilaksanakan oleh BHPTPB di negara ini yang seterusnya akan memudahkan kerjasama antara satu sama lain.

1.7 Metodologi Kajian

Metodologi kajian ini melibatkan empat peringkat pelaksanaan kajian, iaitu kajian literatur, kajian awal, kajian soal selidik dan kajian penandaarasan. Keempat-empat peringkat kajian ini dilaksanakan bagi memenuhi beberapa tujuan tertentu. Pertamanya, kajian literatur dilaksanakan bagi mendapatkan maklumat-maklumat penting yang berkaitan dengan senario yang berlaku dalam BPHTPB dan perkhidmatan yang disediakan, perkembangan kajian-kajian terdahulu yang berkaitan dengan amalan pengurusan harta tanah PBT, keperluan penubuhan BPHTPB, motif-motif utama yang mempengaruhi pembentukan objektif BPHTPB, fungsi-fungsi yang dilaksanakan oleh BPHTPB, kaedah pembentukan kerangka kerja dan sebagainya. Keduanya ialah kajian awal di mana ia dilaksanakan bagi mengenalpasti senario pengurusan semasa yang berlaku dalam BPHTPB bagi menyokong pembentukan permasalahan kajian dan menyemakan ketepatan dan kesesuaian kandungan borang soal selidik sebelum ia diedarkan.

Seterusnya, peringkat kajian soal selidik pula dilaksanakan untuk tujuan mengumpul dan menganalisis data yang berkaitan dengan keperluan penubuhan BPHTPB, motif terpenting yang mempengaruhi pembentukan objektif BPHTPB dan fungsi-fungsi utama BPHTPB. Manakala pada peringkat terakhir iaitu pada peringkat kajian penandaarasan, ia dilaksanakan dengan tujuan untuk mengumpulkan, menganalisis dan menyemak data yang berkaitan dengan pembentukan cadangan kerangka kerja bagi fungsi-fungsi utama BPHTPB yang dibangunkan dengan menggunakan kaedah penandaarasan. Perbincangan lanjut tentang metodologi kajian ini telah dinyatakan dalam bab 5.

1.8 Susunatur Penulisan Kajian

Penulisan kajian ini akan dilaksanakan mengikut susunan bab sepertimana berikut:

i. Bab 1 : Pendahuluan

Bab ini menerangkan tentang latar belakang yang menjadi asas kepada pelaksanaan kajian ini. Kandungan bab ini adalah terdiri daripada pengenalan terhadap kajian, latar belakang kajian, pernyataan masalah, objektif kajian, skop kajian, kepentingan kajian, metodologi kajian dan susunatur bab.

ii. Bab 2 : Keperluan Penubuhan, Motif Objektif Dan Fungsi BPHTPB

Bab ini menjelaskan beberapa aspek tertentu yang berkaitan dengan BPHTPB. Ia terdiri daripada penerangan yang berkaitan dengan latar belakang penubuhan BPHTPB, keperluan penubuhan, motif objektif dan fungsi-fungsi yang dilaksanakan oleh bahagian tersebut.

iii. Bab 3 : Kerangka Kerja Pengurusan Harta Tanah PBT

Dalam bab 4 pula, perbincangan yang diutarakan adalah tertumpu kepada aspek yang menyentuh tentang kewujudan kerangka kerja yang berkaitan dengan fungsi-fungsi BPHTPB. Seterusnya kandungan bab ini juga turut menjelaskan tentang asas yang digunakan bagi membangunkan cadangan kerangka kerja yang dikehendaki.

iv. Bab 4 : Kaedah Pembentukan Kerangka Kerja

Seterusnya dalam bab yang kelima ini pula, kandungannya menerangkan tentang kaedah yang telah digunakan bagi membangunkan cadangan kerangka kerja yang terlibat iaitu kaedah penandaarasan. Oleh itu, maklumat yang terkandung di dalam bab ini adalah merangkumi perbincangan yang berkaitan definisi, jenis, langkah-langkah penandaarasan dan sebagainya.

v. Bab 5 : Metodologi Kajian

Menerusi bab ini pula, penerangan terhadap peringkat-peringkat pelaksanaan kajian ini akan dinyatakan dengan terperinci. Berdasarkan peringkat-peringkat kajian tersebut, maka gambaran yang menyeluruh terhadap proses pelaksanaan sebenar kajian ini akan dapat difahami dengan lebih mudah.

vi. Bab 6 : Analisis I : Keperluan Penubuhan, Motif Objektif dan Fungsi BPHTPBT

Bab ini memaparkan dan menghuraikan setiap hasil analisis data yang telah diperolehi menerusi pelaksanaan kajian soal selidik di mana ia berkaitrapat dengan tiga objektif pertama kajian ini.

vii. Bab 7 : Analisis II : Pembentukan Kerangka Kerja

Bab ini memaparkan dan menghuraikan setiap hasil analisis data yang berkaitan dengan pembentukan kerangka kerja yang dilakukan dengan menggunakan kaedah penandaarasan. Hasil analisis yang dijelaskan dalam bab ini sememangnya mempunyai perkaitan dengan keperluan yang terkandung di dalam objektif keempat kajian ini.

viii. Bab 8 : Penemuan, Perbincangan dan Kesimpulan

Kandungan utama bab ini adalah merangkumi penerangan yang berkaitan dengan penemuan kajian. Menerusi penerangan tersebut, maka tercapai atau tidaknya objektif-objektif kajian ini akan dapat ditentukan sepenuhnya. Di samping itu, kandungan bab ini juga memuatkan keterangan tentang perbincangan yang berkaitan dengan penemuan tersebut. Bab ini juga mengandungi penerangan yang berkaitan dengan keterangan tentang cadangan-cadangan kajian lanjutan dan sebagai mengakhiri penulisan kajian ini, maka suatu kesimpulan yang menyeluruh turut diutarakan.

BAB 2

KEPERLUAN PENUBUHAN, MOTIF OBJEKTIF DAN FUNGSI BPHTPBT

2.1 Pengenalan

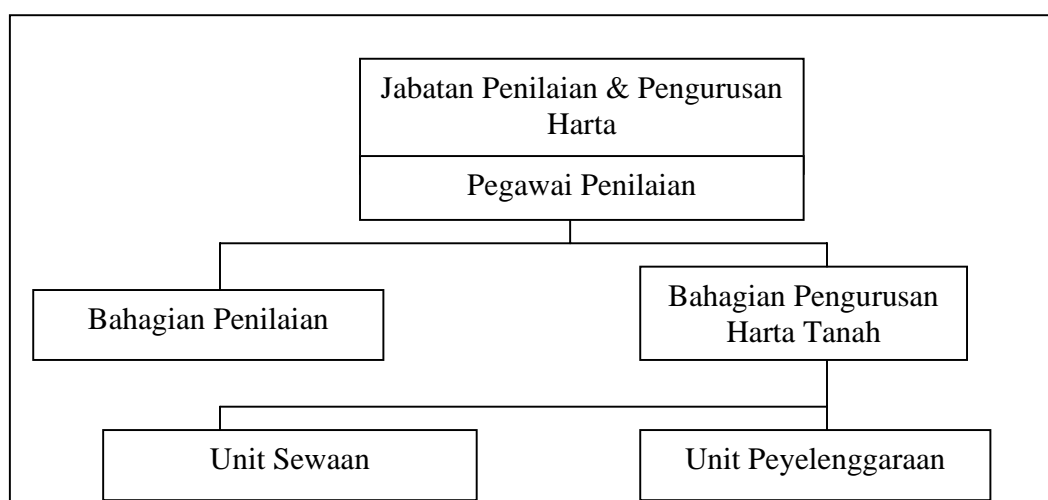
Bab ini menerangkan keperluan penubuhan, motif objektif dan fungsi-fungsi BPHTPBT. Keperluan penubuhan adalah dirujuk kepada apa jua faktor yang dipertimbangkan oleh pihak-pihak yang terlibat bagi menubuhkan sesebuah BPHTPBT. Manakala motif objektif pula adalah dirujuk kepada pencapaian aspek-aspek tertentu yang dipertimbangkan semasa membentuk sesuatu objektif BPHTPBT. Sementara itu, fungsi-fungsi BPHTPBT pula adalah dirujuk kepada jenis perkhidmatan yang disediakan dan dilaksanakan oleh BPHTPBT. Menerusi perbincangan yang berkaitan dengan keperluan penubuhan, motif dan fungsi ini, maka beberapa rumusan (proposition) yang berkaitan akan dikemukakan.

2.2 Latar Belakang Penubuhan BPHTPBT di Malaysia

Di peringkat antarabangsa, kepentingan untuk menubuhkan suatu bahagian yang khusus bagi melaksanakan fungsi-fungsi pengurusan harta tanah ini telah dinyatakan oleh RICS pada tahun 1987 melalui cadangannya yang telah dimajukan kepada Audit Commission sebagai salah satu langkah untuk memperbaiki aspek pengurusan harta tanah PBT (Ralphs dan Watt, 1998). Di Malaysia pula, cadangan terhadap penubuhan BPHTPBT sebagai sebuah bahagian yang mempunyai tanggungjawab yang khusus bagi

melaksanakan fungsi-fungsi pengurusan harta tanah telah mula dibincangkan oleh Rosdi pada tahun 1992. Sebenarnya BPHTPBT merupakan salah sebuah bahagian yang telah ditubuhkan secara khusus bagi membolehkan harta tanah milik PBT diurus dengan baik. Penubuhan yang dilakukan secara dalaman ini (in-house) sekaligus akan membolehkan PBT mengurus harta tanah berdasarkan pendekatan mereka sendiri. Hal ini adalah selaras dengan ketetapan yang dinyatakan oleh Akta Penilai, Pentaksir dan Ejen Harta Tanah, 1981 (Akta 242) yang secara khusus telah membenarkan pemilik-pemilik harta tanah mengurus sendiri harta tanah masing-masing (Gurjit, 1991c).

Merujuk kepada carta struktur organisasi Majlis Perbandaran Johor Bahru Tengah(MPJBT) didapati sesebuah BPHT mempunyai struktur organisasinya yang tersendiri sebagaimana rajah 2.1. Berdasarkan rajah tersebut, didapati BPHT tersebut telah ditubuhkan di bawah Jabatan Penilaian dan Pengurusan Harta, di mana ketua atau pengarah jabatan itu adalah berfungsi sebagai penaung kepada bahagian tersebut. Sementara itu, rajah di atas juga menunjukkan bahawa bahagian tersebut diketuai oleh mereka yang memiliki kelulusan dalam bidang penilaian kerana ketua bahagian tersebut merupakan seorang pegawai penilaian. Namun demikian, terdapat juga organisasi PBT



Rajah 2.1 : Struktur organisasi BPHT MPJBT

Sumber: BPHT MPJBT, 2005.

yang telah melantik pihak yang mempunyai kelulusan dalam bidang-bidang lain misalnya pentadbiran awam (contohnya dalam BPHT Pihak Berkuasa Tempatan Pasir Gudang (PBTPG)) sebagai ketua yang bertanggungjawab untuk menerajui bahagian tersebut. Seterusnya, rajah di atas turut menunjukkan bahawa pecahan unit-unit kerja tertentu telah dilakukan di dalam BPHTPBT bagi membolehkan pelaksanaan setiap fungsinya dilakukan dengan cara lebih khusus dan sistematik. Ini kerana setiap unit tersebut telah dipertanggungjawabkan untuk melaksanakan peranan yang tertentu. Biasanya, semakin besar tanggungjawab yang dipegang oleh sesebuah BPHTPBT, maka semakin banyaklah pecahan unit-unit kerja yang diwujudkan.

2.3 Keperluan Penubuhan BPHTPBT

Sehingga kini, keperluan sebenar penubuhan sesebuah BPHT di dalam organisasi PBT masih menjadi suatu tanda tanya. Ini kerana tidak wujudnya suatu pernyataan khusus yang telah dikeluarkan oleh pihak berwajib atau pelaksanaan kajian tertentu bagi menjelaskan secara terperinci tentang keperluan sebenar penubuhan bahagian tersebut. Walau bagaimanapun, dengan merujuk kepada sumber-sumber terdahulu, didapati wujudnya beberapa faktor yang telah dikenalpasti sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi keperluan pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah secara amnya. Menurut Ring dan Dasso (1977), keperluan terhadap pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah adalah terbahagi kepada tiga faktor iaitu urbanisasi, kemajuan teknologi dalam pembinaan bangunan dan perihal pemilikan. Manakala, Sim (1984) pula menyatakan amalan pengurusan harta tanah diperlukan kerana faktor urbanisasi, kemajuan teknologi dalam pembinaan bangunan dan pembangunan pinggir bandar. Jika diteliti kepada dua pendapat awal ini, maka jelas dapat dinyatakan bahawa terdapatnya empat faktor penting yang mempengaruhi keperluan pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah iaitu faktor urbanisasi, faktor kemajuan teknologi dalam pembinaan, faktor perihal pemilikan dan faktor pembangunan pinggir bandar.

Bagi faktor urbanisasi, keperluan tersebut adalah dirujuk kepada pertambahan unit-unit harta tanah yang berlaku dari masa ke semasa. Ini kerana urbanisasi melibatkan suatu proses perkembangan perbandaran yang menyaksikan berlakunya pertambahan permintaan atau penyediaan ke atas unit-unit harta tanah dalam sesuatu kawasan yang terlibat akibat pertambahan populasi dan perkembangan ekonomi. Manakala faktor kemajuan teknologi dalam pembinaan pula didapati mendatangkan pengaruh ke atas keperluan perlaksanaan fungsi-fungsi tertentu yang terkandung dalam amalan pengurusan harta tanah. Ini kerana kewujudan faktor tersebut telah menyebabkan kemahiran tertentu diperlukan bagi membolehkan bangunan-bangunan atau harta tanah yang terlibat diurus dan diselenggara dengan betul. Seterusnya, merujuk kepada faktor perihal pemilikan pula, keperluan terhadap perlaksanaan amalan pengurusan harta tanah dapat dilihat dari aspek perwakilan hakmilik. Lazimnya didapati sebilangan tuan atau pemilik harta tanah tidak mempunyai keupayaan untuk mengurus harta tanah milik mereka. Jadi, dalam keadaan sebegini perkhidmatan pengurusan harta tanah yang disediakan oleh firma-firma swasta diperlukan agar tanggungjawab tuan tanah itu dapat diwakilkan dan dilaksanakan oleh pihak yang berpengetahuan dan berkeupayaan. Selain itu, faktor pembangunan pinggir bandar juga didapati mengesani keperluan perlaksanaan amalan pengurusan harta tanah kerana aktiviti-aktiviti pembangunan yang berlaku di kawasan pinggir bandar menyaksikan sesuatu kawasan mengalami perubahan khususnya dari aspek infrastruktur dan budaya. Perubahan tersebut memerlukan fungsi-fungsi tertentu pengurusan harta tanah dilaksanakan segera seperti aktiviti kawalan keselamatan, penyelenggaraan, pembaikan, pembersihan dan sebagainya.

Dalam era yang lebih moden Gurjit (1995), telah menyatakan bahawa keperluan terhadap perlaksanaan amalan pengurusan harta tanah secara amnya boleh dirujuk kepada beberapa faktor, iaitu faktor pembinaan harta tanah yang semakin meningkat khususnya terhadap pertambahan pembinaan harta tanah operasi seperti bangunan pejabat, premis-premis industri dan kompleks perniagaan, faktor keperluan pelaburan – di mana amalan pengurusan harta tanah diperlukan bagi membolehkan keuntungan maksimum dicapai sepenuhnya dan kos dapat diminimumkan seboleh yang mungkin dan faktor kemahiran untuk mengurus harta tanah yang berkembang mengikut

perubahan yang berlaku dalam teknologi pembinaan. Sementara itu, merujuk kepada ulasan yang diberikan oleh Zailan (2001) terhadap pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah dalam sektor awam di Malaysia, didapati wujudnya beberapa faktor yang sewajarnya dipertimbangkan sebagai keperluan pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah itu sendiri. Faktor-faktor tersebut adalah terdiri daripada faktor pertambahan stok harta tanah di mana ia merujuk kepada perkembangan ekonomi yang seterusnya merangsang peningkatan aktiviti pembinaan, khususnya pembinaan bangunan pejabat, faktor keperluan untuk meningkatkan prestasi harta tanah kerana didapati wujudnya hubungan yang kuat antara tahap pengurusan harta tanah dengan prestasi pelaburan, faktor keperluan untuk meningkatkan lagi keberkesanan dan kecekapan aktiviti mengurus harta tanah dan faktor untuk memenuhi kepuasan pengguna.

Selain daripada pandangan-pandangan yang telah dibincangkan di atas, didapati juga terdapatnya dua kajian yang telah membincangkan secara khusus tentang kewujudan faktor-faktor tertentu yang dikaitkan dengan keperluan penubuhan sesebuah BPHTPBT. Rosdi (1992) telah mengupas tiga faktor utama yang sewajarnya dipertimbangkan sebagai keperluan terhadap cadangan penubuhan BPHTPBT di Malaysia. Faktor pertama ialah bagi membolehkan setiap aktiviti pengurusan harta tanah PBT dilaksanakan dengan lebih efektif kerana penubuhan BPHTPBT akan dapat mewujudkan keadaan di mana semua kerja-kerja ini dapat dikoordinasikan dan dipertanggungjawabkan secara menyeluruh kepada satu bahagian. Manakala faktor kedua ialah bagi mencapai kepuasan pengguna kerana berpandukan kepada maklumat-maklumat tertentu didapati tahap perkhidmatan-perkhidmatan tertentu yang disediakan oleh PBT masih belum dapat memenuhi kehendak dan keperluan masyarakat setempat, khususnya perkhidmatan-perkhidmatan yang berkaitan dengan pengurusan harta tanah seperti penjagaan jalan, kawalan penyalahgunaan ruang, sistem perparitan dan sistem kutipan sampah masih dilaksanakan secara tidak efektif. Sementara itu, faktor ketiga pula ialah bagi membolehkan PBT mencapai objektif pembangunan ekonomi dan sosial kerana penubuhan BPHT yang khusus akan dapat memikirkan cara bagaimana peranan PBT sebagai agensi pembangunan dapat dimainkan secara langsung, terutamanya dalam aktiviti-aktiviti pembangunan harta tanah yang mempunyai unsur-unsur keuntungan.

Terdahulu dari itu, Audit Commission (1988) pula telah menyatakan bahawa keperluan penubuhan BPHT adalah untuk membolehkan PBT mengurus harta tanah mereka dengan lebih baik. Ini kerana penubuhan bahagian tersebut telah dirujuk sebagai suatu pendekatan atau strategi khusus yang dilaksanakan bagi membolehkan PBT melaksanakan perubahan segera terhadap pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah masing-masing. Merujuk kepada maklumat yang diperolehi daripada dua sumber ini, didapati perbincangan tentang keperluan penubuhan BPHTPBT adalah begitu terhad sekali. Justeru itu, bagi mengembangkan skop perbincangan tentang keperluan penubuhan BPHT ini, maka sewajarnya pandangan tentang faktor-faktor yang telah dipertimbangkan sebagai keperluan pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah juga turut dibincangkan sebagai sebahagian daripada faktor-faktor yang mempengaruhi keperluan penubuhan sesebuah BPHTPBT. Ini kerana secara logiknya, penubuhan sesebuah BPHT adalah bertujuan untuk melaksanakan amalan pengurusan harta tanah itu sendiri. Jadual 2.1 menunjukkan ringkasan sumber bagi faktor-faktor yang terlibat.

2.3.1 Peningkatan Tahap Perkhidmatan

Dari masa ke semasa pelbagai usaha dan strategi telah diketengahkan oleh pihak berwajib khusus pihak kerajaan bagi memastikan tahap perkhidmatan agensi-agensinya termasuklah PBT sentiasa mengalami peningkatan yang positif dan memenuhi matlamat penubuhan sesebuah agensi yang terlibat. Bagi PBT, didapati struktur organisasinya telah dipecahkan kepada beberapa jabatan, bahagian dan unit-unit tertentu bagi memastikan setiap kerja atau tanggungjawab yang berkaitan dapat disempurnakan dengan jayanya. Penubuhan BPHT yang lazimnya dilakukan di bawah jabatan penilaian dan pengurusan harta PBT merupakan suatu inisiatif berkaitan yang telah dilakukan oleh PBT bagi memastikan hasrat peningkatan tahap perkhidmatan ini dapat dicapai sepenuhnya. Ini kerana menerusi penubuhan bahagian tersebut, pendekatan pengkhususan kerja ke atas suatu bahagian yang khusus dalam melaksanakan fungsi-fungsi yang berkaitan dengan aktiviti mengurus harta tanah PBT akan dapat diketengahkan dengan lebih mudah dan berkesan.

Jadual 2.1: Sumber-sumber perbincangan terhadap faktor-faktor yang dikaitkan sebagai mempengaruhi keperluan penubuhan sesebuah BPHTPBT.

Bil .	Sumber	Tahun	*Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Keperluan Penubuhan BPHTPBT						
			A	B	C	D	E	F	G
1.	Hoagland, H.	1955				✓			
2.	McMahan, J.	1976			✓				
3.	Ring, A dan Dasso, J.	1977	✓	✓		✓			
4.	Sim, N.	1984	✓			✓			
5.	Ferguson, J; Heizer, J dan Hayden, V.	1986		✓			✓		
6.	Audit Commission	1988	✓						
7.	Pyhrr, S.; Cooper, J.; Wofford, L.; Kapplin, S. dan Lapidis, P.	1989			✓	✓	✓		
8.	Rosdi Ab. Rahman	1992			✓		✓	✓	✓
9.	Wofford, L. dan Claurette, T.	1992			✓	✓	✓		✓
10.	Baldwin, G	1994				✓			
11.	Wurtzebach, C. dan Miles, M.	1994				✓			
12.	Gurjit Singh	1995	✓		✓	✓	✓		
13.	Kyle, R. dan Baird, F	1995				✓			
14.	Ling, Hin Li	1996	✓			✓	✓		
15.	Zailan Mohd Isa	2001	✓	✓	✓				✓

* Faktor-faktor tersebut adalah dikodkan sebagaimana berikut:

Kod	Faktor
A :	Pertambahan stok harta tanah
B :	Perwakilan hakmilik
C :	Pembangunan ekonomi
D :	Perlaksanaan fungsi tertentu
E :	Peningkatan tahap perkhidmatan
F :	Pembangunan sosial
G :	Kepuasan pengguna

Selain itu, kewujudan bahagian ini juga akan membolehkan pihak pengurusan PBT merangka dan melaksanakan strategi pengurusan harta tanahnya dengan lebih berkesan. Usah-usaha ini sekaligus memungkinkan wujudnya amalan pengurusan harta tanah yang baik dan berkesan di dalam sesebuah organisasi PBT. Kewujudan amalan pengurusan harta tanah yang sedemikian akan memberi pelbagai reaksi positif kepada beberapa aspek tertentu seperti pulangan pelaburan, kepuasan penggunaan, reaksi positif kepada beberapa aspek tertentu seperti pulangan pelaburan, kepuasan penggunaan, kekuatan fizikal sesebuah bangunan dan sebagainya. Fakta ini telah disokong oleh Wofford dan Clauretie (1992) dan Pyhrr *et al.* (1989) yang menyatakan bahawa kejayaan sesuatu pelaburan harta tanah adalah dibezakan oleh baik dan buruk tahap pengurusannya.

2.3.2 Pembangunan Ekonomi

Penubuhan sesebuah BPHTPBT juga turut dikaitkan dengan faktor pembangunan ekonomi. Ini kerana selain memenuhi tujuan penggunaan atau penghunian, harta tanah juga dimiliki untuk tujuan pencapaian yang berkaitan dengan aspek ekonomi atau kewangan, misalnya untuk meningkatkan pulangan kewangan kepada sesebuah organisasi PBT. Untuk mencapai tujuan tersebut maka, harta tanah perlu diurus dengan berkesan supaya ia tidak menjadi suatu bebanan atau tanggungan semata-mata kepada sesebuah organisasi PBT. Oleh itu, dari perspektif pembangunan ekonomi ini, penubuhan sesebuah BPHT amat memberi kesan yang besar kepada tahap peningkatan pendapatan PBT. Ini kerana dengan adanya bahagian tersebut, ia akan dapat membantu PBT mengurus semua harta tanahnya, khususnya harta tanah pelaburan dengan lebih berkesan. Bukan itu sahaja, penubuhan BPHT itu juga akan turut memastikan jumlah perbelanjaan operasi yang perlu ditanggung oleh PBT bagi mengurus dan menyelenggara unit-unit harta tanah yang dimilikinya berada pada tahap yang paling minimum. Ini kerana perlaksanaan amalan pengurusan harta tanah oleh bahagian tersebut berupaya untuk membantu mengurangkan kos operasi dan mengurangkan kadar susut nilai. Menurut McMahan (1976), pengurangan kos operasi

sangat memberi kesan ke atas pulangan pelaburan kerana pengurangan sebanyak 10 peratus kos operasi akan dapat meningkatkan kadar alir tunai sehingga 25 peratus.

2.3.3 Pembangunan Sosial

Keperluan penubuhan sesebuah BPHTPBT juga dilihat mempunyai hubungan dengan faktor pembangunan sosial. Amnya kebanyakan PBT di negara ini sememangnya didapati memiliki sejumlah harta tanah awam yang pelbagai jenisnya seperti pasar awam, balai raya, kompleks sukan dan sebagainya. Pemilikan harta tanah yang sedemikian dilakukan oleh PBT bagi membolehkan mereka menyediakan pelbagai kemudahan prasarana kepada masyarakat setempat. Justeru itu, bagi membolehkan kemudahan tersebut berfungsi sepenuhnya untuk suatu jangka masa yang lama, maka ia perlulah diurus dengan baik dan sistematik. Dalam keadaan ini, penubuhan sesebuah BPHT amat diperlukan kerana bahagian ini akan dapat bertindak secara sistematik untuk mengurus semua kemudahan atau harta tanah awam yang dimiliki oleh PBT. Perlaksanaan amalan pengurusan harta tanah yang berkesan oleh bahagian tersebut ke atas harta tanah awam yang terlibat seterusnya akan membolehkan ahli-ahli masyarakat menikmati keselesaan ketika menggunakan harta tanah yang terlibat.

2.3.4 Pertambahan Stok Harta Tanah

Dari masa ke semasa harta tanah milik PBT akan mengalami pertambahan sama ada dari aspek kuantiti atau nilainya. Pertambahan stok harta tanah ini berlaku kerana PBT sentiasa berusaha untuk meningkatkan tahap perkhidmatan dan pendapatannya. Jadi menerusi kebenaran yang dinyatakan dalam peruntukan Akta 171, PBT telah turut serta terlibat dengan projek-projek pembangunan dan pelaburan harta tanah yang lazimnya menjanjikan pulangan yang tinggi kepada organisasi PBT. Selain itu, pertambahan stok harta tanah ini juga berlaku kerana PBT dari masa ke semasa telah

membina pelbagai kemudahan infrastruktur yang merangkumi unit-unit harta tanah awam bagi memenuhi kewajipannya kepada masyarakat setempat. Menyedari pertambahan yang berlaku terhadap stok harta tanahnya itu, maka kebanyakan PBT telah menubuhkan sebuah BPHT yang khusus untuk dipertanggungjawab sebagai pengurus kepada harta tanah yang dimilikinya. Ini kerana menurut Gurjit (1991c), peranan BPHT dalam organisasi PBT adalah untuk mengurus segala harta tanah yang dimiliki oleh PBT.

2.3.5 Perwakilan Hakmilik

Dalam konteks PBT, penubuhan sesebuah BPHT dikatakan mempunyai kaitan dengan faktor perwakilan hakmilik. Ini kerana menerusi penubuhan sesebuah BPHT, pihak pengurusan atasan PBT akan dapat mewakili semua tanggungjawab pelaksanaan amalan pengurusan harta tanahnya secara khusus kepada sebuah bahagian yang lebih berkecekapan. Ini kerana, lazimnya penubuhan bahagian tersebut akan dilengkapi dengan pelbagai kemudahan dan kakitangan yang berkemampuan untuk melaksanakan amalan pengurusan harta tanah secara lebih sistematik. Dalam senario seperti ini, BPHT yang terlibat juga akan diberikan kuasa dan skop kerja yang jelas oleh pihak pengurusan atasan PBT bagi membolehkan ia bertindak sebagai perwakilan hakmilik terhadap harta tanah yang dimiliki oleh PBT. Dengan kuasa yang sedemikian, maka mudahlah untuk bahagian tersebut merancang, merangka dan melaksanakan apa-apa tindakan yang dirasakan perlu oleh mereka bagi memastikan matlamat sebenar pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah PBT tercapai sepenuhnya.

2.3.6 Pelaksanaan Fungsi Tertentu

Penubuhan BPHTPBT juga diperlukan bagi membolehkan fungsi-fungsi atau aktiviti tertentu yang berkaitan dengan amalan pengurusan harta tanah dilakukan.

Keperluan tersebut boleh berlaku dalam pelbagai situasi, misalnya Sim (1984) telah menyatakan bahawa pembangunan kawasan pinggir bandar akan menyebabkan kawasan tersebut mengalami perubahan bukan sahaja dari aspek fizikalnya malahan juga dari aspek sosialnya. Perubahan aspek tersebut akan menyebabkan wujudnya pelbagai masalah sosial seperti kecurian, pencerobohan, rompakan dan sebagainya. Jadi untuk mengatasi masalah ini, perkhidmatan kawalan keselamatan diperlukan di mana penyediaan perkhidmatan tersebut merupakan salah satu aktiviti yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi pengurusan harta tanah. Selain itu, keperluan terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi tertentu ini juga boleh dikaitkan dengan perkembangan yang berlaku dalam teknologi pembinaan bangunan atau harta tanah. Ini kerana perkembangan tersebut akan menyebabkan pendekatan atau kaedah untuk mengurus sesuatu harta tanah akan turut berubah.

Dalam konteks PBT sekiranya keadaan tersebut berlaku, maka sewajarnya sebuah BPHT yang khusus perlulah ditubuhkan supaya pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut dapat dilakukan mengikut keperluan semasa kerana bahagian tersebut lazimnya dianggotai oleh kakitangan yang berpengetahuan dan berkemahiran untuk melaksanakan fungsi-fungsi tersebut. Hal ini adalah sepertimana yang dinyatakan oleh Wofford dan Clauretie (1992) yang menjelaskan bahawa pengurusan harta tanah merupakan suatu bidang yang rumit kerana ia melibatkan pelbagai aktiviti yang memerlukan kepakaran tertentu. Justeru itu, bagi membolehkan pelaksanaan fungsi-fungsi yang berkaitan dilakukan dengan berkesan, maka pihak pengurusan PBT perlulah menubuhkan sebuah pasukan pelaksana yang memiliki keupayaan untuk berbuat demikian. Tambahan pula, menurut Ching (1994), pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut telah meliputi suatu susunan aktiviti yang komprehensif yang berkaitan dengan pemilikan (penghunian) dan penggunaan harta tanah menerusi suatu prosedur perancangan, pelaksanaan dan pengawasan bagi menghasilkan faedah yang terbaik kepada pemilik harta tanah (individu atau organisasi) hasil daripada penggunaan dan penghunian ke atas sesuatu harta tanah yang terlibat. Ekoran daripada situasi ini, maka didapati skop kerja yang berkaitan dengan aspek pengurusan harta tanah PBT telah menjadi semakin luas dan

seterusnya menyebabkan fungsi-fungsi pengurusan harta tanah PBT juga turut berkembang dan menjadi semakin mencabar serta memerlukan kepakaran tertentu.

Jadual 2.2: Alasan-alasan terhadap keperluan perlaksanaan amalan pengurusan harta tanah mengikut jenis-jenis harta tanah.

Bil.	Jenis Harta Tanah	Contoh Utama	Alasan
1.	Harta tanah kediaman	Pangsapuri dan kondominium	<ul style="list-style-type: none"> - Menjaga hubungan dengan penyewa - Menjaga kepentingan penyewa - Menyelenggara bangunan
2.	Harta tanah pejabat	Bangunan dan ruang pejabat	<ul style="list-style-type: none"> - Menjaga hubungan dengan penyewa - Membuat penilaian sewa - Menyelenggara bangunan
3.	Harta tanah perdagangan	Kompleks membeli-belah dan kompleks peruncitan	<ul style="list-style-type: none"> - Menyelenggara bangunan - Mengekalkan tarikan ke atas harta tanah yang terlibat - Mendapatkan campuran penyewa yang khusus - Membuat perundingan sewa
4.	Harta tanah industri	Kilang dan gudang	<ul style="list-style-type: none"> - Mengurus perihal penyewaan - Menyelenggara bangunan
5.	Harta tanah pelancongan	Hotel dan motel	<ul style="list-style-type: none"> - Menyelenggara bangunan - Melaksanakan aktiviti pemasaran - Mengurus hal-hal penyewaan - Mengurus perbelanjaan

Sumber : Wurtzebach dan Miles (1994), hlm.314-320.

2.3.7 Kepuasan Pengguna

Faktor terakhir yang dikenalpasti sebagai turut mempengaruhi keperluan penubuhan sesebuah BPHTPBT ialah faktor kepuasan pengguna. PBT merupakan sebuah agensi kerajaan di peringkat tempatan yang telah ditubuhkan bagi mencapai pelbagai matlamat ekonomi dan sosial menerusi penyediaan pelbagai kemudahan harta

tanah seperti gerai, kompleks perniagaan, taman rekreasi dan sebagainya yang digunakan untuk pelbagai tujuan seperti riadah, kediaman, perniagaan dan sebagainya . Justeru itu, bagi mencapai matlamat tersebut, maka PBT perlu mengambilkira segala aspek yang berkaitan dengan kepuasan pengguna kerana tahap kejayaan untuk mencapai matlamat tersebut amat dipengaruhi oleh mereka. Pengguna PBT lazimnya terdiri daripada semua ahli masyarakat yang berada dalam kawasan pentadbirannya. Oleh itu, bagi memastikan pengguna sentiasa berpuas hati dengan segala kemudahan harta tanah yang disediakan ini, maka PBT sewajarnya menubuhkan BPHT yang khusus di dalam organisasi masing-masing agar kemudahan harta tanah yang disediakan itu dapat diurus dengan baik dan digunakan secara optimum oleh para pengguna yang terlibat.

2.3.8 Proposition 1

Berdasarkan perbincangan di atas, maka didapati wujudnya tujuh faktor telah dikenalpasti sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi keperluan penubuhan BPHTPBT iaitu peningkatan tahap perkhidmatan, pembangunan ekonomi, pembangunan sosial, pertambahan stok harta tanah, perwakilan hakmilik, perlaksanaan fungsi tertentu dan kepuasan pengguna.

2.4 Motif Objektif BPHTPBT

Penubuhan sesebuah organisasi pastinya disertakan dengan objektif-objektif tertentu. Sebagai sebuah organisasi pecahan (sub), penubuhan sesebuah BPHTPBT juga memerlukan objektif-objektifnya yang tersendiri. Ini kerana berpandukan objektif tersebutlah, maka barulah sesebuah BPHTPBT yang terlibat akan mula menyusun perancangan dan strategi yang sewajarnya dilaksanakan oleh mereka ke arah menjayakan pencapaian objektif-objektif yang terlibat. Tanpa penyataan objektif yang jelas, maka peruntukan sumber, perlaksanaan polisi dan perlaksanaan operasi harian

mungkin akan menjadi rumit bagi sesebuah organisasi (Iskandar, 1996). Tambahan pula, menurut Abrahamson (1993) ketiadaan pernyataan objektif yang jelas juga akan menyukar proses untuk menilai sama ada sesuatu matlamat yang dikehendaki telah dicapai atau sebaliknya. Oleh yang demikian, maka tanpa objektif yang jelas BPHTPBT pastinya menghadapi pelbagai kesukaran untuk mengetahui dan memahami apakah sasaran-sasaran yang sepatutnya cuba dicapai oleh mereka. Walau bagaimanapun sebelum membentuk sesuatu objektif, maka terlebih dahulu bahagian-BPHTPBT perlulah mengetahui apakah motif utama yang ingin diterapkan oleh mereka di dalam setiap pembentukan objektif yang terlibat. Ini kerana menerusi motif tersebutlah tujuan sebenarnya yang ingin dicapai oleh sesebuah BPHTPBT akan dapat difahami dengan lebih jelas. Namun demikian, dengan merujuk kepada sumber-sumber terdahulu, sehingga kini didapati perbincangan tentang motif-motif objektif BPHTPBT adalah begitu terhad sekali.

Merujuk kepada keadaan tersebut, maka dalam kajian ini perbincangan tentang motif-motif objektif BPHTPBT ini akan dikaitkan dengan kandungan objektif-objektif umum profesion atau amalan pengurusan harta tanah itu sendiri. Menurut Scarrett (1983), secara amnya objektif pengurusan harta tanah terbahagi kepada dua kategori, iaitu pertama ialah objektif jangka pendek. Ia merupakan objektif yang boleh dilihat dengan jelas seperti mengutip sewa, menggelakkan berlakunya sebarang tunggakan cukai, meningkatkan bilangan penyewa dan sebagainya. Objektif ini lebih tertumpu kepada penyediaan atau perlaksanaan perkhidmatan tertentu yang dilaksanakan sebagai salah satu usaha untuk menjayakan pencapaian objektif jangka panjang. Manakala objektif yang kedua ialah objektif jangka panjang. Ia merupakan lanjutan kepada objektif jangka pendek itu tadi. Secara amnya, fokus objektif tersebut adalah untuk meningkatkan nilai modal dan sewa bagi sesuatu harta tanah. Merujuk kepada dua kategori objektif tersebut, ia jelas menerangkan bahawa sesuatu amalan pengurusan harta tanah yang dilaksanakan oleh sesuatu pihak mempunyai objektif yang mana jangka masa untuk memperolehinya telah ditentukan. Pada masa yang sama, kedua-dua objektif tersebut juga mempunyai perkaitan atau kesinambungan antara satu sama lain.

Pandangan tentang wujudnya objektif jangka pendek dan jangka panjang ini juga telah turut dipersetujui oleh Abd. Rahman (2004).

Seterusnya, Phyrre *et al.* (1989) pula telah menyatakan bahawa objektif utama pengurusan harta tanah ialah untuk melaksanakan strategi-strategi yang sesuai dengan matlamat jangka panjang iaitu bagi memaksimumkan jumlah pulangan yang diharapkan daripada pelaburan yang dilakukan ke atas sesuatu hayat harta tanah. Manakala Direktorat Bina Sarana Perdagangan *et al.* (1993) pula telah menjelaskan bahawa objektif utama pengurusan harta tanah adalah terbahagi kepada dua, iaitu untuk mengelola investasi (pendapatan dan modal) suatu harta tanah dan untuk mengelola dan melaksanakan kegiatan fizikal ke atas harta tanah sehingga tercapai hasil yang optimum secara efisien dan ekonomi. Sementara itu, dengan merujuk kepada kepentingan pemilik harta tanah, Fernandez (1995) pula telah menyatakan bahawa objektif pengurusan harta tanah ialah untuk mengekalkan dan meningkatkan pulangan pelaburan yang diperolehi daripada sesuatu harta tanah pelaburan dan untuk memastikan terjadi peningkatan nilai modal mengikut suatu jangka masa yang telah ditetapkan. Selain itu, menurut Abd. Rahman (2004), secara ringkasnya objektif pengurusan harta tanah boleh dirumuskan kepada tiga tujuan, iaitu untuk memaksimumkan pulangan, memanjangkan hayat produktif sesuatu harta tanah dan mengekalkan atau meningkatkan nilai modal sesuatu harta tanah.

Berdasarkan keseluruhan pandangan di atas, maka dapatlah dirumuskan bahawa dalam profesion pengurusan harta tanah terdapat pelbagai objektif yang boleh diketengahkan oleh mana-mana pihak yang terlibat. Ini kerana tidak terdapatnya suatu ketetapan khusus yang telah dinyatakan sebagai skop atau panduan dalam membentuk objektif pengurusan harta tanah. Walau bagaimanapun merujuk kepada semua pandangan tersebut, maka secara amnya didapati bahawa kebanyakan objektif pengurusan harta tanah yang telah dinyatakan mempunyai kaitan dengan motif ekonomi atau kewangan. Ini kerana kebanyakan kandungan objektif tersebut telah disandarkan kepada keinginan untuk memperolehi pulangan pelaburan yang optimum, memanjangkan hayat ekonomi sesuatu harta tanah, mengekalkan atau meningkatkan

nilai modal harta tanah, meningkatkan keuntungan dan sebagainya. Menurut Mondy dan Premeaux (1995) sesuatu objektif itu dianggap bermotif ekonomi apabila kandungannya melibatkan sasaran yang berkaitan dengan aspek kedayahidupan, keuntungan dan pertumbuhan.

Walaupun bagaimanapun, selain daripada motif ekonomi, pembentukan objektif-objektif umum pengurusan harta tanah juga turut tertumpu kepada motif perkhidmatan. Menurut Mondy dan Premeaux (1995), sesebuah organisasi memerlukan objektif yang bermotifkan perkhidmatan (selain daripada objektif yang bermotifkan kewangan) supaya organisasi itu dapat terus bertahan atau bersaing dan seterusnya memenuhi tuntutan pengguna. Secara amnya, bagi objektif pengurusan harta tanah yang bermotifkan perkhidmatan ini ia akan menonjolkan keperluan untuk melaksanakan amalan pengurusan harta tanah dengan lebih sistematik dan mencapai prestasi tertentu. Oleh itu, lazimnya kandungan objektif pengurusan harta tanah yang bermotifkan perkhidmatan menyatakan sasaran atau kepentingan untuk memastikan harta tanah dapat diurus dengan lebih baik dan berkesan. Ratcliff (1961), misalnya telah menyatakan bahawa salah satu objektif pengurusan harta tanah ialah untuk memanjangkan dan mengekalkan aspek fizikal harta tanah serta keadaan persekitarannya hingga berapa pada tahap kecekapan yang optimum. Merujuk kepada objektif ini, ianya telah menjelaskan bahawa sesuatu amalan pengurusan harta tanah itu dilakukan bagi membolehkan ia menyediakan perkhidmatan yang membawa kepada penggunaan harta tanah pada tahap yang paling optimum.

Sementara itu, menerusi suatu kajian yang dibuat oleh Ho *et al.* (1996) ke atas firma-firma pengurusan harta tanah di Hong Kong, sebanyak tujuh objektif yang dikaitkan sebagai sebahagian daripada tujuan pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah telah pun dikenalpasti. Merujuk kepada penemuan tersebut, maka didapati tiga daripada tujuh objektif tersebut iaitu untuk mencapai suatu proses pengurusan yang berkesan, untuk memastikan perkhidmatan yang berkualiti disediakan dan untuk membangunkan suatu piawaian yang berkaitan dengan pengurusan harta tanah merupakan objektif-objektif yang mempunyai kaitan dengan motif perkhidmatan.

Manakala tiga lagi objektif iaitu untuk memaksimumkan kadar pulangan sewa bersih, untuk meminimumkan kos dan untuk meminimumkan kerugian adalah dikategorikan sebagai objektif-objektif yang bermotif ekonomi. Selebihnya, iaitu objektif untuk mengekalkan hubungan baik dengan pelanggan pula jika diteliti adalah lebih cenderung sebagai suatu objektif yang mempunyai kaitan dengan motif sosial.

Secara amnya, objektif yang bermotif sosial ini merupakan objektif sampingan yang cuba dicapai oleh sesebuah organisasi pengurusan harta tanah yang ditubuhkan di dalam sektor swasta. Tetapi bagi sektor awam, pembentukan objektif pengurusan harta tanah yang bermotif sosial merupakan suatu bentuk kemestian. Ini kerana menurut Simons (1994) antara objektif utama sektor awam ialah untuk menghasilkan pulangan sosial kepada para pengundi di dalam kawasannya. Merujuk kepada fakta tersebut, maka bolehlah dirumuskan bahawa bagi mana-mana organisasi pengurusan harta tanah yang ditubuhkan dalam sektor awam, ia sememangnya perlu membentuk suatu objektif yang mempunyai kaitan dengan motif sosial sebagai salah satu objektif utamanya.

Menerusi perbincangan di atas, maka secara ringkasnya dapatlah dijelaskan bahawa pembentukan objektif-objektif yang berkaitan dengan profesion pengurusan harta tanah secara amnya adalah dipengaruhi oleh tiga motif utama iaitu motif ekonomi, perkhidmatan dan sosial. Justeru itu, dengan memfokuskan perbincangan ke atas sumber-sumber atau kajian terdahulu yang berkaitan dengan pembentukan atau penyenaian objektif-objektif BPHTPBT, maka rumusan awal akan dapat dilakukan bagi memutuskan sama ada objektif-objektif tersebut mempunyai kaitan dengan kewujudan ketiga-tiga motif yang telah dibincangkan atau sebaliknya. Merujuk kepada cadangan penubuhan BPHT yang khusus di dalam organisasi PBT, Rosdi (1992) telah mencadangkan beberapa objektif yang boleh digunakan sebagai asas kepada penubuhan bahagian tersebut. Objektif-objektif tersebut ialah untuk mengeksplotasi secara mendalam bidang-bidangkuasa seperti yang diperuntukan dengan tujuan membantu PBT menambahkan sumber pendapatan, untuk menyediakan satu kaedah atau pendekatan di mana penyertaan daripada seberapa ramai ahli masyarakat dalam urusan dan perjalanan

PBT dapat diperolehi dan untuk mempertingkatkan tahap perkhidmatan dengan menggunakan tenaga pekerja yang berkecualan dalam bidang pengurusan harta tanah.

Secara amnya, pemakaian terhadap ketiga-tiga objektif ini bukanlah merupakan sesuatu yang mutlak tetapi lebih berperanan sebagai asas atau panduan yang sewajarnya dipertimbangkan oleh pihak pengurusan PBT dalam membentuk objektif-objektif BPHT masing-masing. Seterusnya merujuk kepada tiga objektif tersebut, Shardy dan Abdul Hakim (2004a) telah membuat ulasan bahawa objektif pertama yang dicadangkan itu sememangnya mempunyai kaitan dengan motif ekonomi, manakala objektif keduanya pula adalah tertumpu kepada motif sosial dan objektif yang ketiga pula adalah tertumpu kepada motif perkhidmatan. Seterusnya, menerusi kajian yang dibuat oleh Shardy dan Abdul Hakim (2004a) juga, didapati sebanyak 15 objektif telah dikenalpasti sebagai objektif-objektif BPHTPBT di negara ini (sila rujuk lampiran A). Secara ringkasnya, pembentukan 15 objektif yang tersenarai itu adalah merangkumi pelbagai motif iaitu motif ekonomi (seperti objektif untuk memastikan pengekalan nilai modal harta tanah PBT, memastikan pengeluaran kos yang seiring dengan tahap kualiti harta tanah; menyumbang atau meningkatkan jumlah pendapatan PBT dan sebagainya), motif sosial (seperti objektif untuk menyediakan maklumat yang tepat kepada pengguna, memastikan rasa tanggungjawab terhadap pengguna, menyediakan kawalan keselamatan dan sebagainya) dan motif perkhidmatan (seperti objektif untuk menyelenggara sistem pembaikan yang teratur dan berkesan, memberikan perkhidmatan jualan dan sewaan kepada pengguna, mengurus harta tanah milik PBT dengan baik dan berkesan dan sebagainya).

Merujuk kepada keterangan-keterangan yang dinyatakan oleh Rosdi (1992) dan Shardy dan Abdul Hakim (2004a) ini didapati ia jelas menunjukkan bahawa motif-motif objektif BPHTPBT sememangnya memiliki persamaan dengan motif-motif objektif umum profesion pengurusan harta tanah itu sendiri. Motif tersebut adalah terbahagi kepada tiga kategori iaitu motif ekonomi, motif sosial dan motif perkhidmatan. Oleh yang demikian, maka wajarlah jika sumber-sumber yang dipertimbangkan bagi menentukan motif-motif objektif profesion pengurusan harta tanah turut digunakan

sebagai sebahagian daripada sumber-sumber yang menjelaskan motif-motif objektif BPHTPBT. Secara ringkasnya jadual 2.3 menunjukkan sumber-sumber yang terlibat.

Jadual 2.3 : Sumber-sumber perbincangan mengenai motif-motif objektif BPHTPBT.

Bil .	Pengarang	Tahun	Motif		
			Ekonomi	Perkhidmatan	Sosial
1.	Rathcliff.	1961	✓	✓	
2.	Scarrett.	1983	✓	✓	
3.	Phyrr <i>et al.</i>	1989	✓		
4.	Wofford dan Claurette	1992	✓	✓	
5.	Direktorat Bina Sarana Perdagangan <i>et al.</i>	1993	✓	✓	
6.	Rosdi	1992	✓	✓	✓
7.	Fernandez.	1995	✓		
8.	Ho dan Leung	1996	✓	✓	✓
9.	Larsen, J.	2003		✓	
10.	Abd. Rahman	2004	✓		
11.	Shardy dan Abdul Hakim	2004a	✓	✓	✓

2.4.1 Proposition 2

Berdasarkan keseluruhan perbincangan di atas, maka didapati wujudnya tiga motif utama yang mempengaruhi pembentukan objektif-objektif BPHTPBT. Motif-motif tersebut adalah terdiri daripada motif ekonomi, motif perkhidmatan dan motif sosial. Merujuk kepada tiga motif tersebut, maka motif ekonomi bolehlah dianggap sebagai motif yang paling penting memandangkan kebanyakan objektif-objektif umum profesion pengurusan harta tanah telah dibentuk dengan memberi penekanan kepada pencapaian motif tersebut.

2.5 Fungsi-Fungsi BPHTPBT

Amalan pengurusan harta tanah lazimnya dilaksanakan di dalam sesebuah organisasi mengikut fungsi-fungsi tertentu yang adakalanya berbeza antara satu sama lain. Ini kerana perbezaan objektif pengurusan harta tanah bagi sesebuah organisasi secara langsung akan turut menyebabkan fungsi-fungsi pengurusan harta tanahnya turut berbeza (Zeckhauser dan Silverman, 1983). Justeru itu, keadaan ini akan menyebabkan wujudnya kepelbagaian pendapat tentang fungsi-fungsi pengurusan harta tanah. Jika dirujuk kepada peruntukan perundangan iaitu menerusi peruntukan Akta 242, tidak terdapat suatu pernyataan yang khusus telah diwujudkan bagi membincangkan fungsi-fungsi pengurusan harta tanah yang sebenarnya. Walau bagaimanapun dengan membincangkan antara tanggungjawab yang diperuntukan di bawah istilah “pengurusan harta” maka didapati wujudnya beberapa aktiviti yang bolehlah dirujuk sebagai sebahagian daripada fungsi-fungsi pengurusan harta tanah, iaitu:

- i. mengawal perbelanjaan untuk harta itu dan membuat pembayaran daripada pendapatan harta itu;
- ii. menyediakan belanjawan dan menyenggara rekod kewangan untuk harta itu;
- iii. menguatkuasakan terma pajakan dan perjanjian lain yang berhubung dengan harta itu;
- iv. memberikan nasihat mengenai keputusan penjualan dan pembelian;
- v. memberikan nasihat mengenai perkara-perkara insurans;
- vi. memberikan nasihat mengenai peluang untuk menghasilkan potensi pembangunan atau pelaburan harta itu; dan
- vii. memberikan nasihat mengenai keperluan meningkatkan harta itu atau mencantumkan kepentingan.

Seterusnya, Epley dan Rabianski (1981) telah menyatakan bahawa fungsi pengurusan harta tanah secara amnya adalah terbahagi kepada beberapa bahagian yang dirujuk kepada perkhidmatan yang disediakan. Perkhidmatan tersebut adalah merangkumi pengurusan aset fizikal, pengurusan rekod-rekod kewangan, pengurusan

proses pemilihan dan pengambilan penyewa, pengurusan proses pengutipan sewa dan perundingan pajakan serta pengurusan aset kewangan. Manakala menurut Direktorat Bina Sarana Perdagangan *et al.* (1993) pula, fungsi pengurusan harta tanah didapati terbahagi kepada tujuh aktiviti yang melibatkan penyediaan kontrak pengurusan harta tanah, penyusunan rancangan pengurusan dan pengambil-alihan tugas pengurusan bagi sesebuah harta tanah, pengurusan dan penyenggaraan bangunan, pemasaran dan perundingan nilai sewa, pengurusan sewaan dan pajakan, pengurusan sistem pentadbiran kewangan dan pengurusan sistem maklumat harta tanah. Sementara itu, Scott (1993) pula telah membuat suatu senarai semakan ke atas fungsi-fungsi pengurusan harta tanah yang merangkumi lapan tindakan tertentu iaitu perancangan strategik, promosi pemasaran, pemajakan, penyeliaan penyewa, pengurusan kejuruteraan, perkhidmatan arkitektual, perkhidmatan pelaburan atau kewangan dan perkhidmatan pentadbiran. Di samping itu, Peter (1994) pula telah menyatakan bahawa umumnya fungsi-fungsi utama pengurusan harta tanah adalah terbahagi kepada beberapa kategori yang terdiri daripada fungsi pengurusan pajakan atau sewaan, pengurusan penyelenggaraan, pengurusan kewangan, pengurusan pelaburan dan pengurusan sosial.

Walaupun di sini pengurusan sosial telah dinyatakan sebagai salah satu kategori fungsi pengurusan harta tanah, namun begitu tidak ramai pengkaji yang telah membincangkan kepentingan pelaksanaan fungsi ini. Ini kerana pelaksanaan aktiviti-aktiviti yang terkandung dalam fungsi tersebut lebih tertumpu kepada usaha-usaha untuk mewujudkan hubungan yang baik di antara pemilik dan penyewa serta memastikan keselamatan para penyewa harta tanah yang terlibat. Dengan kecenderungan yang sedemikian, secara amnya didapati kebanyakan pengkaji seperti Walter, Jr. (1979), Banning (1992), Wurtzebach dan Miles (1994) serta Kyle dan Baird (1995) telah mengaitkan perbincangan tentang pelaksanaan aktiviti-aktiviti pengurusan sosial ini sebagai sebahagian daripada aktiviti yang dilaksanakan di bawah fungsi pengurusan penyewaan. Di samping itu, kewujudan beberapa kategori fungsi ini seterusnya telah menyebabkan wujudnya pelbagai aktiviti yang sewajarnya dilaksanakan di bawah bidang pengurusan harta tanah. Hal ini adalah sepertimana yang dinyatakan oleh Wurtzebach dan Miles (1994) yang menjelaskan bahawa pelaksanaan fungsi-fungsi

pengurusan harta tanah akan turut melibat pelaksanaan pelbagai aktiviti yang terdiri daripada membuat pelan pengurusan, menyediakan belanjawan, mempromosi dan menyewakan ruang, mengutip sewa, mengekalkan hubungan baik dengan penyewa, menyimpan rekod-rekod pembayaran, menyediakan jadual penyelenggaraan, mengawal penggunaan bekalan elektrik, menyediakan perkhidmatan keselamatan untuk penyewa, menginsuranskan harta tanah dan sebagainya.

Selain daripada pernyataan-pernyataan di atas, fungsi-fungsi pengurusan harta tanah juga boleh diketahui dengan merujuk kepada skop pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah itu sendiri. Merujuk kepada pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah dalam sektor awam, Zailan (2001) telah mengkategorikan fungsi pengurusan harta tanah dengan merujuk kepada aktiviti-aktiviti teras yang berlaku di dalam pelaksanaan amalan tersebut. Secara amnya fungsi tersebut terbahagi kepada 3 kategori pengurusan, iaitu pengurusan fizikal bangunan, pengurusan kewangan harta tanah dan pengurusan organisasi gunaan. Manakala dengan merujuk kepada skop kerja umum bidang pengurusan harta tanah pula, Abd Rahman (2004) telah menyenaraikan empat fungsi pengurusan harta tanah. Fungsi-fungsi tersebut adalah terdiri daripada penyewaan, pemasaran, pemeliharaan bangunan serta kewangan dan pelaburan. Selain itu, dari aspek pembangunan harta tanah pula, Sim (1984) telah menyatakan bahawa terdapatnya empat fungsi pengurusan harta tanah iaitu pembelian dan pembangunan harta tanah, pengurusan dan penyelenggaraan bangunan, pembaikan ke atas bangunan dan penjualan harta tanah. Keempat-empat fungsi tersebut akan dilaksanakan secara berperingkat iaitu bermula dari peringkat cadangan pembangunan hinggalah kepada peringkat penyerahan.

Sebagaimana yang diketahui umum, pengurus harta tanah merupakan pihak yang telah dilantik secara khusus bagi melaksanakan amalan pengurusan harta tanah. Oleh yang demikian, perkaitan secara langsung ini turut membolehkan fungsi-fungsi pengurusan harta tanah ditentukan dengan merujuk kepada tanggungjawab, tugas atau peranan yang dilaksanakan oleh seseorang pengurus harta tanah. Menurut Ring dan Dasso (1977), fungsi pengurusan harta tanah tanah jika dilihat daripada perspektif tugas

seorang pengurus harta tanah adalah merangkumi aspek pemasaran ruang, pengiklanan dan mengikat penyewa dengan kadar sewa terbaik yang boleh diperolehi, pengumpulan sewa, penjagaan fizikal ke atas premis dan mengambil berat komen penyewa, pembelian peralatan dan bekalan serta perbelanjaan untuk tujuan pembaikan, pembiayaan upah pekerja dan mengekalkan hubungan dengan baik, penyediaan akaun yang khusus dan mengemukakan laporan-laporan kewangan secara bertempoh dan penginsuranaan harta tanah.

Sementara itu, Phyrre *et al.* (1989) pula telah menjelaskan bahawa fungsi pengurusan harta tanah sewajarnya dirujuk kepada lima tanggungjawab yang perlu dilakukan oleh seseorang pengurus harta tanah, iaitu melakukan rundingan sebelum pembelian, mempromosi pasaran harta tanah dan pemajakan, mengurus operasi ke atas harta tanah, melaksanakan tanggungjawab pentadbiran, termasuk menyediakan laporan kewangan dan kawalan menyediakan khidmatan kaunseling dan komunikasi dengan para pelabur. Manakala Dooley (1986) pula telah menyatakan bahawa fungsi pengurusan harta tanah yang khusus bagi kompleks perniagaan dengan merujuk kepada tanggungjawab pengurus harta tanah adalah terbahagi kepada lima tugas berikut, iaitu pemajakan atau penyewaan harta tanah, pungutan bayaran sewa, pentadbiran insuran harta tanah, penyelenggaraan harta tanah dan belanjawan serta penyimpanan rekod harta tanah.

Berdasarkan keseluruhan perbincangan tentang fungsi-fungsi pengurusan harta tanah dalam pelbagai konteks ini, maka didapati wujudnya pelbagai pandangan tentang fungsi tersebut sama ada ia dilihat dalam suatu skop yang kecil iaitu dari aspek pelaksanaan aktivitinya (misalnya mengutip sewa, menyediakan belanjawan, menyimpan rekod-rekod harta tanah, penyediaan kontrak jual beli dan sebagainya) atau dikelaskan mengikut kategori tertentu (seperti pengurusan penyelenggaraan, pengurusan portfolio, pengurusan kewangan dan sebagainya). Perihal ini menunjukkan bahawa fungsi pengurusan harta tanah adalah pelbagai skopnya dan adakalanya ia berbeza mengikut keadaan dan di mana ia dilaksanakan. Merujuk kepada kesemua pandangan yang telah dibincangkan di atas, maka dengan ini dirumuskan bahawa fungsi-fungsi

tersebut adalah terbahagi kepada beberapa kategori di mana ia mempunyai kaitan dengan aspek pengurusan penyelenggaraan, kewangan, penyewaan atau pajakan, insurans, pelaburan, perolehan, pemasaran, penjualan, hubungan sosial, pentadbiran dan sebagainya.

Sementara itu, pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah dalam organisasi PBT pula telah memberi penekanan terhadap pelbagai aspek teknikal, ekonomi dan rasional yang berkaitan dengan harta tanah dan pengurusan itu sendiri (Heywood *et al.* 2002). Oleh yang demikian, maka tidak hairanlah jika pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah oleh BPHTPBT juga turut melibatkan pelbagai fungsi yang tersendiri. Menurut Rosdi (1992), secara amnya fungsi pengurusan harta tanah adalah merangkumi tiga komponen utama iaitu pengurusan penyelenggaraan bangunan, pengurusan portfolio harta tanah dan pengurusan penyewaan. Berdasarkan asas yang sedemikian, maka dalam konteks PBT, Rosdi (1992) juga telah memperincikan bahawa fungsi-fungsi BPHT yang terlibat adalah tertumpu kepada aktiviti menyelaras kerja-kerja penyelenggaraan, menyelaras kerja-kerja yang bersangkutan dengan pengurusan penyewaan (seperti kutipan sewa, penentuan kadar sewa, pemilihan penyewa, penyambungan penyewaan dan sebagainya) dan menyelaras dan mempergiatkan kerja-kerja pembangunan harta tanah.

Seterusnya, Ching (1994) pula telah menyatakan bahawa fungsi pengurusan harta tanah PBT di United Kingdom adalah terbahagi kepada lima bahagian utama. Pertamanya, ia menyediakan kesemua polisi pengurusan harta tanah PBT yang berkaitan dengan perolehan dan pelupusan harta tanah, rekabentuk bangunan, penyelenggaraan harta tanah dan operasi. Keduanya, ia melaksanakan penyeliaan dan pengawasan ke atas amalan pengurusan terbaik yang dilaksanakan terhadap kesemua harta tanah PBT dan pada masa yang sama cuba mengimbangkan kepentingan antara jabatan korporat dan pengguna. Ketiga, ia memastikan wujudnya lebihan kewangan yang optimum dalam perolehan dan pelupusan tanah dan bangunan. Keempat, ia cenderung untuk memaksimumkan pulangan kepada PBT menerusi pelaburan modal yang dilakukannya ke atas harta tanah dan yang terakhirnya, ia memastikan harta tanah digunakan dengan

cepat dan berkesan iaitu dengan meminimumkan kos ke atas penghunian harta tanah, pengoperasian dan penyelenggaraan, serta mengelakkan dari berlakunya kesalahan jenis, tempat dan saiz dalam penggunaan harta tanah. Menerusi pembahagian tersebut, maka Ching (1994) seterusnya telah menyatakan bahawa perlaksanaan fungsi-fungsi pengurusan harta tanah PBT akan melibatkan perlaksanaan aktiviti-aktiviti tertentu yang terdiri daripada:

- i. Semakan dan penilaian harta tanah seperti pentaksiran, perolehan, pembangunan dan pelupusan harta tanah, penilaian untuk tujuan insurans kebakaran, kadaran, memberi nasihat penilaian, pemasaran, pengurusan portfolio pelaburan, pembaharuan sewa dan sebagainya.
- ii. Perancangan, seperti mengenalpasti peluang-peluang pembangunan dan pelupusan harta tanah, membuat analisis kajian kemungkinan, mendapatkan kebenaran perancangan dan sebagainya.
- iii. Senibina dan rekabentuk bangunan, seperti merekabentuk bangunan baru, penambahbaikan, pembaharuan, pembersihan dan sebagainya.
- iv. Pengurusan bangunan dan kejuruteraan, seperti penjagaan bangunan, pencucian, kajian terhadap struktur bangunan, penyelenggaraan, pembaikan, penggunaan tenaga dan sebagainya.
- v. Hal-hal perundangan yang berkaitan dengan harta tanah, seperti penentuan sempadan, pendudukan secara haram, tunggakan sewa, pencerobohan dan sebagainya.
- vi. Penyusunan dan analisis kewangan, seperti analisis kewangan projek pembangunan, kos penyelenggaraan bangunan, kos pembaikan dan sebagainya.
- vii. Penyusunan penggunaan dan lain-lain, seperti penentuan penggunaan ruang, hiasan dalaman, perabut dan aksesori, perkhidmatan kebersihan dan sebagainya.

Di samping itu, Shardy dan Abdul Hakim (2004a) pula telah menyenaraikan 57 aktiviti yang telah dinyatakan oleh sebilangan BPHTPBT di Semenanjung Malaysia sebagai fungsi-fungsi yang sedang dilaksanakan oleh mereka (sila rujuk lampiran B).

Merujuk kepada penemuan tersebut, secara amnya fungsi-fungsi BPHTPBT bolehlah dikaitkan dengan pelbagai aspek tertentu yang merangkumi aspek penyelenggaraan, pemasaran, pelaburan, penyewaan, insurans, kewangan, pelupusan dan perolehan harta tanah. Berdasarkan 57 aktiviti yang disenaraikan itu juga didapati wujudnya beberapa aktiviti yang berkaitan dengan aspek pentadbiran. Namun demikian, jika diteliti secara terperinci pelaksanaan aktiviti-aktiviti tersebut adalah lebih cenderung kepada aspek pentadbiran yang umum dan bukannya khusus kepada aspek pentadbiran pengurusan harta tanah. Ini kerana pelaksanaan aktiviti-aktiviti yang terlibat lazimnya berlaku di dalam mana-mana organisasi atau bahagian. Antara aktiviti-aktiviti tersebut ialah merekod segala surat yang diterima oleh bahagian atau jabatan pengurusan harta tanah, merekodkan kedatangan kakitangan, mengurus fail bahagian atau jabatan dan sebagainya.

Dengan mengabungkan segala keterangan dan perbincangan yang merangkumi fungsi-fungsi umum pengurusan harta tanah, peranan-peranan pengurus harta tanah dan perbincangan tentang fungsi-fungsi yang berkaitan secara langsung dengan BPHT, maka dengan ini dirumuskan bahawa secara amnya terdapat lapan fungsi yang sewajarnya dipertimbangkan sebagai fungsi-fungsi utama BPHT. Fungsi-fungsi tersebut adalah terdiri daripada fungsi pengurusan penyelenggaraan, pengurusan penyewaan, pengurusan kewangan, pengurusan pelaburan, pengurusan insurans, pengurusan pemasaran, pengurusan perolehan dan pengurusan pelupusan. Oleh itu, secara amnya penentuan terhadap fungsi-fungsi BPHTPBT adalah sepertimana yang diperolehi daripada sumber-sumber yang ditunjukkan dalam jadual 2.4 di bawah.

Jadual 2.4: Sumber-sumber perbincangan mengenai fungsi-fungsi utama BPHTPBT.

Bil	Pengarang	Tahun	Fungsi-Fungsi*							
			1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Ring, A dan Dasso, J	1977	✓	✓	✓	✓	✓			
2.	Epley, D. dan Rabianski, J.	1981	✓	✓	✓			✓		
3.	Akta 242	1981	✓		✓	✓		✓	✓	✓
4.	Sim, N	1984	✓						✓	✓
5.	Dooley, T.	1986	✓	✓	✓	✓				
6.	Phyrr <i>et al.</i>	1989		✓			✓		✓	
7.	Rosdi Abd. Rahman	1992	✓		✓			✓		
8.	Direktorat Bina Sarana Perdagangan <i>et al.</i>	1993	✓	✓	✓					
9.	Scott, R.	1993	✓	✓	✓		✓	✓		
10.	Ching, C-H.	1994	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
11.	Peter, T.	1994	✓	✓	✓			✓		✓
12.	Wurtzebach, C. dan Miles, M.	1994	✓	✓	✓	✓	✓			
13.	Zailan Mohd Isa	2001	✓		✓			✓	✓	
14.	Shardy bin Abdullah dan Abdul Hakim Mohammed	2004	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15.	Abd Rahman Mohd Noor	2004	✓	✓	✓		✓	✓		

* Fungsi-fungsi pengurusan harta tanah adalah dikodkan sebagaimana berikut:

Kod	Fungsi
1	: Pengurusan penyelenggaraan
2	: Pengurusan kewangan
3	: Pengurusan penyewaan
4	: Pengurusan insurans
5	: Pengurusan pemasaran
6	: Pengurusan pelaburan
7	: Pengurusan perolehan
8	: Pengurusan pelupusan

2.5.1 Pengurusan Penyelenggaraan

Merujuk kepada sumber-sumber terdahulu, terdapat pelbagai definisi yang khusus telah diberikan terhadap istilah pengurusan penyelenggaraan. Menurut The Chartered Institute of Building (1994), pengurusan penyelenggaraan bermaksud sebagai pengaturan kerja-kerja penyelenggaraan mengikut polisi yang dipersetujui. Seterusnya jika dirujuk kepada Casimir (1995) pula, pengurusan penyelenggaraan adalah didefinisikan sebagai suatu sistem pengurusan atau prosedur yang direkabentuk untuk membolehkan pemilik atau pengurus bangunan memastikan bangunan mereka berada dalam keadaan yang baik (penggunaan yang berkesan), dikendalikan dengan baik dan melibatkan penggunaan kos yang berkesan. Manakala dari perspektif harta tanah, Cyros (1990) telah menyatakan bahawa pengurusan penyelenggaraan ialah suatu amalan mengkordinasi tempat kerja fizikal dengan orang ramai dan kerja-kerja yang terdapat dalam sesebuah organisasi iaitu dengan menggabungkan prinsip-prinsip pentadbiran perniagaan dan sains kejuruteraan supaya sesuatu harta tanah itu berada dalam keadaan yang terbaik.

Jadi berdasarkan keseluruhan definisi yang dibincangkan di atas, maka dari aspek perlaksanaannya sebagai salah satu fungsi BPHTPBT, pengurusan penyelenggaraan sewajarnya didefinisikan sebagai suatu proses yang diketengahkan oleh BPHTPBT mengikut prosedur-prosedur pengurusan bagi memastikan semua aktiviti penyelenggaraan yang diperlukan oleh sesuatu harta tanah dapat dilaksanakan dengan berkesan dan sistematik agar keadaan fizikal harta tanah berada dalam keadaan yang baik dan dapat digunakan pada tahap yang optimum. Antara aktiviti-aktiviti yang tergolong dalam fungsi pengurusan penyelenggaraan ini adalah merangkumi aktiviti menyelia dan mengawal kemudahan harta tanah PBT, menyelia pelaksanaan kerja mekanikal dan elektrik ke atas harta tanah PBT, mengurus rekod-rekod penyelenggaraan dan sebagainya.

2.5.2 Pengurusan Kewangan

Terdapat pelbagai definisi yang telah diutarakan terhadap maksud pengurusan kewangan. Menurut Prasanna (1984), pengurusan kewangan adalah dirujuk sebagai kewangan korporat atau urusan-urusan yang berkaitan dengan aspek kewangan di mana ia secara menyeluruh merangkumi perolehan dan penggunaan dana oleh sesebuah organisasi perniagaan. Seterusnya, definisi pengurusan kewangan juga boleh dipertimbangkan sebagai perolehan, pelaksanaan aspek kewangan dan pengurusan aset untuk mencapai tujuan tertentu (Van Horne dan Wachowicz Jr., 1998). Sementara itu, dari perspektif pengurusan harta tanah, pengurusan kewangan telah dirujuk sebagai keperluan utama untuk membangunkan sistem perakaunan yang seragam dan mudah difahami sebagai persediaan asas untuk tujuan analisis dan perbandingan pada masa tertentu (Campbell, 1982). Walau bagaimanapun jika dirujuk kepada kebanyakan sumber (seperti Wills (1993), Direktorat Bina Sarana Perdagangan *et al.* (1993) dan Abdul Rahman (2004)) didapati kepentingan pelaksanaan fungsi pengurusan kewangan dalam profesion pengurusan harta tanah ini adalah berkait rapat dengan keperluan untuk mewujudkan suatu sistem perakaunan yang sistematik ke atas aspek kewangan pengurusan harta tanah. Ini kerana kewujudan sistem perakaunan tersebut akan dapat memperincikan semua aliran pendapatan dan perbelanjaan yang berlaku dalam mengurus sesuatu harta tanah dan pada masa yang sama turut menyediakan suatu rekod dan carta perakaunan yang terkini.

Berdasarkan keseluruhan keterangan di atas, maka dalam konteks perlaksanaannya oleh BPHTPBT, pengurusan kewangan adalah dirujuk sebagai suatu proses yang diketengahkan oleh BPHTPBT mengikut prosedur-prosedur pengurusan bagi memastikan pelaksanaan aktiviti-aktiviti yang berkaitan dengan perbelanjaan dan pendapatan harta tanah yang seterusnya membolehkan bahagian tersebut memiliki dan melaksanakan suatu sistem perakaunan kewangan harta tanah yang terurus dan sistematik. Antara aktiviti-aktiviti yang dilaksanakan di bawah fungsi ini ialah membayar caj dan cukai, mengawal sumber kewangan, menyediakan belanjawan, menyimpan rekod-rekod pembayaran dan sebagainya. Bagi BPHTPBT, pelaksanaan

fungsi ini dalam amalan pengurusan harta tanahnya mempunyai kepentingan yang tersendiri.

2.5.3 Pengurusan Penyewaan

Perlaksanaan amalan pengurusan harta tanah didapati telah melibatkan perlaksanaan fungsi yang berkaitan aspek pengurusan penyewaan atau pajakan. Ini kerana menurut Peter (1994), seseorang pengurus harta tanah perlu melaksanakan fungsi pengurusan penyewaan atau pajakan bagi membolehkan pemilikan ke atas sesuatu harta tanah dapat menghasilkan pendapatan menerusi proses penyewaaan atau pajakan tersebut. Walau bagaimanapun, hingga kini tidak ditemui suatu definisi yang tepat dan khusus tentang maksud sebenar istilah pengurusan penyewaan. Istilah pengurusan penyewaan sebenarnya terdiri daripada dua elemen utama iaitu pengurusan dan penyewaaan.

Ringkasnya, pengurusan bolehlah dirumuskan sebagai satu proses pencapaian objektif atau matlamat tertentu yang melibatkan perlaksanaan fungsi atau proses perancangan, penyusunan, pengarahan dan pengawalan (sila rujuk perbincangan pada bab 4). Manakala dalam konteks umum, penyewaan pula didefinisikan sebagai sesuatu yang menjelaskan perbuatan menyewa (Dewan Bahasa dan Pustaka, 1993). Seterusnya dari perspektif harta tanah pula, penyewaan telah didefinisikan sebagai suatu penyusunan yang dibuat sama ada secara pajakan rasmi atau perjanjian tidak rasmi yang menjelaskan keizinan pemilik harta tanah membenarkan pihak lain menghuni harta tanahnya secara eksklusif dengan mendapat balasan sewa (Jones Lang Wootton *et al.* 1989). Selain itu, dalam konteks pengurusan harta tanah pula, penyewaan telah dirujuk sebagai sewaan yang dibentuk menerusi pajakan, pajakan yang sedang beroperasi, perjanjian untuk memajak atau pajakan yang sedang beroperasi atau perjanjian penyewaan (Scarrett, 1983). Berdasarkan keseluruhan definisi di atas, maka penyewaan adalah dirujuk kepada suatu keadaan yang menjelaskan pemberian hak oleh pemilik

harta tanah kepada satu pihak yang lain untuk suatu jangka masa tertentu menerusi suatu perjanjian sewa bagi mendapatkan sejumlah pulangan.

Merujuk kepada keseluruhan definisi di atas, maka gabungan istilah pengurusan dan penyewaan pastinya akan membawa maksud yang tersendiri. Dalam konteks perlaksanaannya sebagai salah satu fungsi BPHTPBT, maka adalah wajar jika pengurusan penyewaan ini didefinisikan sebagai suatu proses yang diketengahkan oleh BPHTPBT mengikut prosedur-prosedur pengurusan bagi memastikan berlakunya proses penyewaan ke atas sesuatu harta tanah supaya ia menghasilkan sejumlah pulangan dan seterusnya memastikan pematuhan terhadap kandungan perjanjian sewaan yang terlibat. Terdapat pelbagai aktiviti yang lazimnya dilaksanakan di bawah fungsi pengurusan sewaan ini ialah menyediakan khidmat rundingan sewa, melaksanakan semakan sewa, memilih penyewa, mengutip sewa, mengeluarkan notis tuntutan sewa, mewujudkan hubungan yang baik dengan penyewa dan sebagainya.

2.5.4 Pengurusan Insurans

Sebenarnya, terdapat pelbagai maksud yang diberikan terhadap istilah insurans. Menurut Dorfman (1987), dari aspek perundangan, insurans adalah didefinisikan sebagai suatu perkiraan kontraktual yang mana satu pihak berjanji untuk menyediakan pampasan kepada pihak yang lain terhadap kerugian yang akan menimpa. Manakala Lim (2003) pula telah mendefinisikan insurans sebagai pengemblengan kerugian yang tidak disengajakan (*pooling of fortuitous losses*) dan beban untuk menanggung kerugian ini telah dipindahkan kepada syarikat insurans. Dari perspektif harta tanah pula, insurans telah dirujuk sebagai suatu alat yang digunakan oleh sesuatu pihak menerusi ikatan kontrak (polisi) dan untuk pertimbangan (premium) yang mewujudkan tanggungjawab kewangan ke atas suatu pihak yang lain bagi menanggung beberapa jenis risiko kerugian (Larsen, 2003). Merujuk kepada keseluruhan perbincangan ini, maka insurans sewajar didefinisikan sebagai pendekatan yang digunapakai oleh sesuatu pihak bagi membolehkan tanggungan kerugian yang mungkin berlaku dialihkan kepada suatu pihak yang lain.

Berdasarkan keseluruhan perbincangan di atas, dengan mengabungkan istilah pengurusan (sebagaimana yang dirumuskan pada bahagian 2.5.3) dengan istilah insurans, maka sebagai salah satu fungsi BPHTPBT, pengurusan insurans bolehlah didefinisikan sebagai suatu proses yang diketengahkan oleh BPHTPBT mengikut prosedur-prosedur pengurusan bagi membolehkan tanggungan kerugian yang mungkin berlaku ke atas harta tanah PBT dialihkan kepada pihak-pihak lain (iaitu syarikat insurans) agar tahap risiko atau kerugian PBT dapat diletakkan pada peringkat yang paling minimum. Antara aktiviti-aktiviti yang dilaksanakan di bawah fungsi ini ialah aktiviti menyenaraikan harta tanah PBT untuk diinsuranskan, menilai harta tanah PBT bagi maksud insurans, mengurus tuntutan insurans harta tanah PBT dan sebagainya.

2.5.5 Pengurusan Pemasaran

Istilah pengurusan pemasaran mempunyai pelbagai definisinya yang tersendiri. Pengurusan pemasaran ialah suatu analisis, perancangan, pelaksanaan dan kawalan ke atas program-program yang direkabentuk bagi memenuhi hasrat pertukaran dengan golongan sasaran (pasaran) untuk tujuan mencapai objektif-objektif organisasi (Kotler, 1976). Manakala Lewison (1996) pula mendefinisikan pengurusan pemasaran sebagai suatu proses yang mengurus aktiviti-aktiviti pemasaran untuk tujuan memudahkan berlakunya pertukaran antara pengguna-pengguna individu dan organisasi. Di samping itu, menurut Abu Bakar Abdul Hamid *et al.* (2002), pengurusan pemasaran ditakrifkan sebagai analisis, perancangan, pelaksanaan dan pengawalan program yang direkabentuk untuk mencipta, membina dan mengekalkan pertukaran nilai dengan sasaran pembeli bagi maksud mencapai objektif organisasi. Berdasarkan keseluruhan definisi pengurusan pemasaran ini, maka didapati maksud pengurusan pemasaran adalah dirujuk kepada tiga perkara utama, iaitu aktiviti-aktivitinya melibatkan proses atau fungsi-fungsi tertentu pengurusan seperti perancangan dan kawalan, wujudnya program-program tertentu untuk menjayakan aktiviti pemasaran dan tujuannya adalah untuk memudahkan berlaku proses pertukaran dan memenuhi objektif individu dan organisasi.

Dalam membahaskan konsep pengurusan pemasaran harta tanah pula, Abdul Hamid (2002) telah menggunakan definisi yang dikemukakan oleh Kotler (1986) sebagai asas yang berkaitan. Definisi tersebut telah menyatakan pengurusan pemasaran sebagai suatu proses yang mengandungi pengorganisasian perancangan pemasaran, analisis peluang-peluang pasaran, pemilihan golongan sasaran, membangunkan campuran pemasaran dan mengurus usaha-usaha pemasaran. Merujuk kepada keadaan ini, pertimbangan bagi menjelaskan maksud fungsi pengurusan pemasaran dalam konteks perlaksanaannya oleh BPHTPBT juga turut dilakukan dengan mengambilkira pelbagai perbincangan yang berkaitan dengan istilah pengurusan pemasaran secara amnya dan kepentingannya dengan pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah. Dari aspek pengurusan harta tanah, pelaksanaan fungsi pengurusan pemasaran mempunyai peranannya yang tersendiri. Hal ini bersesuaian dengan pernyataan yang dibuat oleh Abd. Rahman (2004) yang menyatakan bahawa peranan pemasaran dalam pengurusan harta tanah adalah amat penting dan perlu dilakukan dengan strategi yang betul. Sebenarnya, terdapat pelbagai kepentingan yang boleh dikaitkan dengan pelaksanaan fungsi pengurusan pemasaran dari perspektif pengurusan harta tanah seperti mempromosikan harta tanah, memahami kehendak dan keperluan pengguna, membuat analisis pasaran dan sebagainya. Namun demikian, kepentingan utamanya adalah untuk mencapai sasaran dan kepuasan pemilik (Abd. Rahman, 2004).

Merujuk kepada keseluruhan perbincangan di atas, maka sebagai salah satu fungsi yang dilaksanakan oleh BPHTPBT, pengurusan pemasaran bolehlah didefinisikan sebagai suatu proses yang diketengahkan oleh BPHTPBT mengikut prosedur-prosedur pengurusan bagi memastikan pelaksanaan kesemua aktiviti yang berkaitan dengan pemasaran harta tanah PBT agar keperluan pemilik dan pelanggan harta tanah dapat dipenuhi dengan lebih mudah dan seterusnya mencapai sasaran dan kepuasan pemilik yang terlibat. Antara aktiviti-aktiviti yang terlibat di bawah pelaksanaan fungsi ini ialah menjalankan kerja-kerja pemasaran harta tanah PBT, mengurus proses penawaran harta tanah PBT, melancarkan kempen promosi harta tanah PBT dan sebagainya.

2.5.6 Pengurusan Pelaburan

Menurut McIntosh dan Sykes (1985) pula, dari aspek pelaburan harta tanah, pengurusan pelaburan secara umumnya boleh dijelaskan sebagai pengstruktur semula portfolio aset-aset harta tanah yang dilaksanakan sebagai suatu usaha untuk mengoptimumkan pulangan kewangan. Manakala Huijbregts (2002) pula telah mendefinisikan pengurusan pelaburan harta tanah sebagai pengurusan kewangan dan fizikal ke atas harta tanah untuk tujuan pelaburan yang melibatkan kawalan dan gabungan pelbagai peringkat dan aktiviti keseluruhan industri harta tanah. Sementara itu, Larsen (2003) pula telah mempertimbangkan pengurusan pelaburan sebagai suatu rangkuman aktiviti yang dilaksanakan bagi membolehkan harta tanah pelaburan diurus secara langsung agar pulangan atau keuntungan yang dijangkakan mampu diperolehi sepenuhnya.

Berdasarkan keseluruhan perbincangan di atas, maka dengan mempertimbangkan fungsi pengurusan pelaburan sebagai salah satu fungsi BPHTPBT, ia sewajarnya didefinisikan sebagai suatu proses yang diketengahkan oleh BPHTPBT mengikut prosedur-prosedur pengurusan bagi memastikan kesemua aktiviti yang berkaitan dengan pelaburan harta tanah dapat dijalankan sepenuhnya dengan mengambilkira segala risiko yang mungkin berlaku agar sejumlah pulangan yang diharapkan dapat dihasilkan di masa hadapan. Merujuk kepada definisi ringkas ini, maka antara aktiviti yang terkandung dalam fungsi pengurusan pelaburan ini ialah menyediakan rancangan pelaburan, menganalisis pasaran, memantau aktiviti pelaburan, menyediakan cadangan pembangunan, mengenalpasti potensi pembangunan dan sebagainya.

2.5.7 Pengurusan Perolehan

Menurut Kamus Dewan, perolehan didefinisikan sebagai sesuatu yang diperolehi (Dewan Bahasa dan Pustaka, 1993). Manakala Kerzner (1998) pula telah mendefinisikan perolehan sebagai pengambilan barangan atau perkhidmatan. Sementara itu, pengurusan

perolehan pula telah didefinisikan sebagai proses-proses yang diperlukan bagi mendapatkan barangan dan perkhidmatan dari pihak luar (Project Management Institute, 1996). Dari perspektif pengurusan harta tanah, tidak terdapat suatu takrifan yang khusus telah diberikan terhadap istilah pengurusan perolehan. Namun demikian, Zailan (2001) telah menyatakan bahawa perolehan dari perspektif pengurusan harta tanah adalah merangkumi aktiviti pembelian harta tanah secara langsung, pembinaan bangunan dan pengambilan tanah kerajaan. Berdasarkan keterangan ini, maka secara ringkasnya perolehan dari perspektif pengurusan harta tanah secara amnya bolehlah dirujuk sebagai suatu proses yang dilaksanakan bagi membolehkan pemilikan ke atas sesuatu harta tanah dilakukan mengikut keperluan atau tujuan tertentu sama ada dengan cara membeli, membina atau mengambilnya (mengikut peruntukan perundangan) dari pihak-pihak yang tertentu.

Sementara itu, dengan menggabungkan maksud bagi istilah pengurusan (sebagaimana yang dirumus dalam bahagian 3.5.3) dan perbincangan tentang maksud perolehan sepertimana di atas, maka sebagai salah satu fungsi BPHTPBT, pengurusan perolehan bolehlah dirujuk sebagai suatu proses yang diketengahkan oleh BPHT mengikut prosedur-prosedur pengurusan bagi memastikan perlaksanaan setiap aktiviti yang bertujuan mendapatkan harta tanah tertentu sama ada menerusi kaedah pembelian, pembinaan, pengambilan dan sebagainya. Oleh itu, perlaksanaan fungsi ini melibatkan beberapa aktiviti tertentu seperti mengurus permohonan tanah kerajaan untuk sesebuah PBT, memohon mendapatkan status rizab bagi tapak simpanan tanah lapang, membeli unit-unit harta tanah untuk PBT dan sebagainya.

2.5.8 Pengurusan Pelupusan

Menurut Kamus Dewan, istilah pelupusan adalah dirujuk kepada perbuatan melupuskan iaitu menghapuskan atau meniadakan sesuatu (Dewan Bahasa dan Pustaka, 1993). Jika dirujuk kepada keterangan ini, maka dari perspektif harta tanah pelupusan sewajarnya ditafsirkan sebagai suatu keadaan di mana sesuatu harta tanah “dihapuskan”.

Tafsir ini kelihatan janggal kerana harta tanah bukanlah merupakan sesuatu yang bernyawa untuk dihapuskan. Oleh kerana kepentingan pemilikan ke atas sesuatu harta tanah lazimnya dirujuk kepada hak untuk memiliki atau menggunakan sesuatu harta tanah, maka sewajarnya pelupusan tersebut dirujuk sebagai suatu aktiviti yang dijalankan bagi membenarkan kepentingan hakmilik sesuatu pihak dilepaskan mengikut kaedah-kaedah tertentu seperti penjualan, lelongan, pemberian secara sukarela, dirobohkan dan sebagainya. Ini kerana menurut Cowart (1990), pelupusan aset harta tanah oleh PBT boleh dilakukan menerusi pelbagai cara seperti penjualan biasa, jualan secara tender, lelongan dan sebagainya.

Seterusnya bagi mendapatkan definisi yang lebih menyeluruh bagi fungsi pengurusan pelupusan yang dilaksanakan oleh BPHTPBT, maka sewajarnya istilah pelupusan tersebut digabungkan dengan rumusan maksud pengurusan sepertimana yang telah dinyatakan pada bahagian 3.5.3 yang lalu. Merujuk kepada gabungan tersebut, maka pengurusan pelupusan adalah erti kata yang lebih mudah sewajarnya dilihat sebagai salah satu fungsi yang diketengahkan bagi membolehkan pihak-pihak tertentu mengurus aktiviti melepaskan kepentingan atau hak ke atas sesuatu harta tanah secara sistematik. Hal ini adalah sepertimana yang dinyatakan oleh Stapleton (1986) yang mengaitkan perlaksanaan fungsi pengurusan pelupusan dengan suatu urusan yang melibatkan aktiviti melepaskan kepentingan ke atas pemilikan sesuatu harta tanah. Justeru itu, bagi memenuhi keperluan kajian ini, sebagai salah satu fungsi BPHTPBT, pengurusan pelupusan bolehlah dirujuk sebagai suatu proses yang diketengahkan oleh BPHTPBT mengikut prosedur-prosedur pengurusan bagi memastikan perlaksanaan aktiviti-aktiviti yang bertujuan untuk melupuskan harta tanah PBT untuk memenuhi keperluan tertentu samada menerusi penjualan, pemberian hakmilik, lelongan dan sebagainya. Contoh-contoh aktiviti yang tergolong dalam fungsi ini ialah membuat penilaian untuk maksud penentuan nilai pasaran atau modal, mengurus penjualan harta tanah PBT dan sebagainya.

2.5.9 Proposition 3

Berdasarkan keseluruhan perbincangan yang telah dinyatakan di atas, maka dijelaskan bahawa fungsi-fungsi utama BPHTPBT adalah terbahagi kepada lapan kategori iaitu fungsi pengurusan penyelenggaraan, pengurusan kewangan, pengurusan penyewaan atau pajakan, pengurusan insurans, pengurusan pemasaran, pengurusan pelaburan, pengurusan perolehan dan pengurusan pelupusan.

2.6 Kesimpulan

Berdasarkan keseluruhan kandungan bab ini, keterangan-keterangan yang berkaitan dengan latar belakang, keperluan penubuhan, objektif dan fungsi-fungsi BPHTPBT telah pun dibincangkankan secara terperinci. Menerusi perbincangan tersebut, maka beberapa *proposition* telah dikemukakan. Sebanyak tujuh faktor telah dikenalpasti sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi keperluan penubuhan sesebuah BPHTPBT iaitu faktor peningkatan tahap perkhidmatan, pembangunan ekonomi, pembangunan sosial, pertambahan stok harta tanah, perwakilan hakmilik, perlaksanaan fungsi tertentu dan kepuasan pengguna. Manakala didapati wujudnya tiga motif utama yang mempengaruhi pembentukan objektif-objektif BPHTPBT iaitu motif ekonomi, motif perkhidmatan dan motif sosial. Seterusnya terdapat lapan fungsi yang dikaitkan sebagai fungsi-fungsi utama BPHTPBT iaitu fungsi pengurusan penyelenggaraan, pengurusan kewangan, pengurusan penyewaan atau pajakan, pengurusan insurans, pengurusan pemasaran, pengurusan pelaburan, pengurusan perolehan dan pengurusan pelupusan. Menerusi *proposition* yang terlibat, maka ia akan memudahkan usaha-usaha bagi memahami keperluan perlaksanaan kajian ini dengan lebih mendalam khususnya sebagai persediaan untuk melaksanakan aktiviti pengumpulan data.

BAB 3

KERANGKA KERJA PENGURUSAN HARTA TANAH PBT

3.1 Pengenalan

Bab ini menyediakan penerangan tentang bagaimana setiap fungsi BPHTPBT dilaksanakan. Penerangan tersebut adalah dirujuk kepada kewujudan aktiviti-aktiviti atau amalan tertentu yang dipertimbangkan sebagai suatu kerangka kerja yang menjelaskan proses pelaksanaan setiap fungsi yang terlibat. Oleh itu, perbincangan yang diutarakan dalam bab ini adalah penting kerana ia berperanan untuk menjelaskan sejauhmanakah perbincangan tentang kerangka kerja bagi setiap fungsi-fungsi yang terlibat telahpun dikemukakan oleh para pengkaji terdahulu. Rumusan yang diperolehi daripada bab ini akan digunakan sebagai panduan bagi melaksanakan aktiviti pengumpulan data yang diperlukan.

3.2 Konsep Kerangka Kerja

Jika dirujuk kepada pandangan-pandangan terdahulu, bagi kebanyakan penulis, secara amnya kerangka kerja telah didefinisikan sebagai suatu perspektif pemikiran yang menyenaraikan perkara-perkara yang perlu dilakukan bagi melaksanakan sesuatu perkerjaan, manakala sesetengahnya telah merujuk kerangka kerja dengan mengaitkannya kepada bentuk-bentuk diagram, carta alir, rajah dan sebagainya (Abdullah Sani, 2000). Dari aspek bahasa, istilah kerangka kerja sebenarnya adalah terdiri daripada dua patah perkataan iaitu “kerangka” dan “kerja”. Menurut pengertian yang dinyatakan dalam Kamus Dewan, kerangka adalah dirujuk kepada rancangan atau garis kasar, manakala kerja pula adalah dirujuk kepada usaha

yang dilaksanakan bagi menghasilkan sesuatu (Dewan Bahasa dan Pustaka, 1993). Oleh itu jika kedua-dua perkataan tersebut digabungkan maka ia bolehlah ditakrifkan sebagai suatu garis kasar yang dibentuk bagi melaksanakan sesuatu. Sementara itu dalam konteks yang bersepadu, kerangka kerja telah didefinisikan sebagai sesuatu yang menyokong sesuatu struktur atau sebagai suatu sistem asas (Hawkins, 1986). Manakala Abdullah Sani (2000) telah menerangkan kerangka kerja sebagai struktur yang menyokong, mendefinisikan dan membatasi sesuatu dan Allen (2000) pula telah menyatakan pengertian kerangka kerja sebagai suatu struktur asas yang terlibat bagi sesuatu set idea.

Di samping itu, jika dirujuk kepada pelbagai bidang kajian terdahulu, kerangka kerja juga telah diberikan pelbagai maksud menurut kepentingan yang tersendiri. Jadual 3.1 menunjukkan beberapa pandangan yang dikemukakan oleh pihak-pihak tertentu terhadap maksud kerangka kerja dengan merujuknya kepada bidang-bidang atau aspek tertentu. Merujuk kepada pandangan-pandangan yang telah nyatakan dalam jadual tersebut, maka ia jelas menunjukkan bahawa kewujudan sesuatu kerangka kerja adalah bertujuan untuk berperanan sebagai suatu panduan yang dapat memimpin, memudahkan atau menyokong pihak-pihak tertentu yang telah dipertanggungjawabkan bagi melaksanakan sesuatu kerja atau tugas. Oleh itu, secara amnya kerangka kerja boleh dirumus sebagai suatu keterangan yang menyenaraikan langkah-langkah kerja atau aktiviti tertentu yang perlu dilakukan sebagai panduan bagi membolehkan pelaksanaan sesuatu kerja, fungsi atau tugas. Justeru itu, merujuk kepada hujah-hujah ini maka kewujudan sesuatu kerangka kerja sememangnya didapati mempunyai kaitan dengan pelaksanaan sesuatu amalan atau proses kerja yang amat berguna sebagai panduan pelaksanaan bagi menyempurnakan tugas-tugas tertentu. Keterangan ini adalah bersesuaian dengan pandangan yang dinyatakan oleh Abdullah Sani (2000) yang menjelaskan bahawa sesuatu kerangka kerja akan membantu menjelaskan kaedah-kaedah pelaksanaan dan menyediakan langkah-langkah hadapan.

Merujuk kepada keseluruhan perbincangan dan keperluan objektif kajian ini, maka kerangka kerja yang ingin dibentuk menerusi kajian ini adalah dirujuk sebagai suatu keterangan yang menyenaraikan langkah-langkah kerja atau aktiviti tertentu

yang boleh digunakan sebagai suatu amalan atau panduan yang dapat membantu atau memudahkan pelaksanaan fungsi-fungsi utama BPHTPBT.

Jadual: 3.1: Pandangan-pandangan tentang maksud kerangka kerja mengikut bidang atau aspek-aspek tertentu.

Bil.	Sumber	Bidang/ Aspek	Keterangan Tentang Maksud Kerangka Kerja
1.	Department of Economi and Social Affairs, United Nations (1973)	Pelaburan perumahan	Merujuk kepada pembentukan suatu rancangan yang komprehensif untuk tujuan pelaburan perumahan. Pembentukan kerangka kerja yang terlibat adalah untuk tujuan membantu perancang-perancang perumahan melaksanakan tanggungjawab mereka dengan lebih mudah.
2.	UNESCO (1987)	Perkhidmatan pendidikan dan vokasional	Dirujuk sebagai suatu panduan bantuan yang melibatkan usaha-usaha penambahbaikan terhadap syarat-syarat pendidikan, penilaian dan penyertaan golongan wanita dalam aspek perkhidmatan pendidikan dan vokasional.
3.	Vince (1995)	Pengurusan wang	Dirujuk sebagai suatu pendekatan yang menyenaraikan semua langkah yang memperlihatkan proses pembentukan sesuatu portfolio kewangan.
4.	Yavas dan Yasin (2001)	Perbankan	Dirujuk sebagai sesuatu yang memperlihatkan arah bagi mencapai keberkesanan organisasi. Ia melibatkan suatu pendekatan pengurusan yang sempurna atau menyeluruh yang mana pembuat-pembuat keputusan boleh bergantung kepadanya bagi mengurus bank masing-masing.
4.	Cui (2003)	Pemasaran (ejen-ejen pemilihan produk)	Dirujuk sebagai panduan pelaksanaan yang mengandungi beberapa peringkat kerja yang terdiri daripada penerokaan, prasyarat, penapisan, pengoptimuman, pembentangan dan pengulangan. Peringkat-peringkat tersebut adalah diasaskan kepada fungsi-fungsi lazim bagi ejen-ejen pemilihan produk yang mana ia mesti dilakukan bagi memenuhi matlamat klien.

3.3 Kerangka Kerja Bagi Fungsi-Fungsi BPHTPBT

Merujuk kepada lapan fungsi yang secara amnya telah dipertimbangkan sebagai fungsi-fungsi utama BPHTPBT iaitu fungsi pengurusan penyelenggaraan, pengurusan penyewaan, pengurusan kewangan, pengurusan pemasaran, pengurusan pelaburan, pengurusan insurans, pengurusan perolehan dan pengurusan pelupusan, ia sekaligus telah memperlihatkan bahawa tanggungjawab yang dipikul oleh sesebuah BPHTPBT adalah begitu besar dan mempunyai kepentingannya yang tersendiri. Hal ini bertepatan dengan pernyataan yang dibuat oleh Abd. Rahman (2004) yang menyatakan bahawa skop pengurusan harta tanah merangkumi satu bidang yang sangat luas dan meliputi pelbagai aktiviti. Justeru itu, bagi memandu pelaksanaan setiap fungsi yang terlibat, maka BPHTPBT perlulah mengenalpasti kerangka kerja tertentu supaya pelaksanaan setiap fungsi tersebut dapat dijayakan dengan berkesan.

3.3.1 Kerangka Kerja Bagi Fungsi Pengurusan Penyelenggaraan

Pengurusan penyelenggaraan sebenarnya merupakan suatu disiplin ilmu yang luas dan tidak hanya tertakluk sebagai salah satu fungsi dalam amalan pengurusan harta tanah PBT semata-mata. Oleh itu, didapati secara amnya ramai penyelidik telah membincangkan pendekatan atau proses pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan ini dengan merujuk secara langsung kepada kategori atau jenis-jenis penyelenggaraan itu sendiri, misalnya menerusi perbincangan yang dinyatakan oleh Ahmad Ramly (2002) dan Abd. Rahman (2004) . Hal ini adalah sepertimana yang dijelaskan oleh Gurjit (1991c) yang mengatakan bahawa secara umumnya pelaksanaan pengurusan penyelenggaraan boleh dirujuk kepada jenis-jenis penyelenggaraan yang terdiri daripada penyelenggaraan berkitar, penyelenggaraan bukan berkitar, penyelenggaraan pencegahan terancang dan penyelenggaraan kecemasan. Namun demikian bagi memperincikan lagi perbincangan tentang proses pelaksanaan pengurusan penyelenggaraan ini, Gurjit Singh (1991c) seterusnya telah menghasilkan suatu carta alir yang menjelaskan bagaimana kerja-kerja pengurusan penyelenggaraan boleh dilakukan dengan berkesan di mana ia melibatkan beberapa

langkah yang terdiri daripada pembentukan polisi penyelenggaraan, penterjemahan polisi penyelenggaraan, formulasi program penyelenggaraan, pelaksanaan program penyelenggaraan, pengaktifan program penyelenggaraan dan pengawasan.

Sementara itu dalam konteks yang umum, Husband (1976) telah menyatakan bahawa usaha penambahbaikan ke atas proses pelaksanaan fungsi pengurusan penyewaan boleh dilakukan oleh sesebuah jabatan penyelenggaraan dengan mempertimbangkan proses asas pengurusan iaitu perancangan dan pengawalan, penyusunan dan motivasi. Seterusnya Casimir (1995) telah menyatakan bahawa pemilik-pemilik bangunan perlu melaksanakan pengurusan penyelenggaraan menerusi empat prosedur logik yang terdiri daripada tinjauan atau lawat periksa, perancangan kerja dan kawalan perbelanjaan, menilai prestasi dan kemaskini serta semakan. Manakala menurut Yam *et al.* (2000) pula, terdapat tiga pendekatan pengurusan penyelenggaraan yang lazimnya digunakan terhadap kilang-kilang tenaga iaitu penyelenggaraan berasaskan-kegagalan (*failure-driven maintenance (FDM)*), penyelenggaraan berasaskan masa (*time-based maintenance (TBM)*) dan penyelenggaraan berasaskan keadaan (*condition-based maintenance (CBM)*). Secara ringkasnya, penggunaan ketiga-ketiga pendekatan ditentukan dengan merujuk kepada punca yang mewujudkan keperluan ke atas sesuatu program penyelenggaraan. Di samping itu, menurut Maizan dan Sapiyah (2001), pengurusan penyelenggaraan sepatutnya dilaksanakan menerusi tiga langkah tertentu yang terdiri daripada memahami sifat penyelenggaraan, menentukan objektif organisasi yang berkaitan dengan kepentingan pemilikan harta tanah dan mengenalpasti ciri-ciri harta tanah.

Seterusnya, Murthy *et al.* (2002) pula telah menjelaskan bahawa bagi mewujudkan usaha penambahbaikan yang berterusan dalam pengurusan penyelenggaraan, maka pelaksanaannya perlulah dilakukan menerusi tiga langkah yang tertentu, iaitu memahami peralatan yang sedang diselenggara, merancang tindakan penyelenggaraan yang optimal dan melaksanakan tindakan penyelenggaraan yang optimal tersebut. Merujuk kepada perbincangan tentang proses pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan, didapati bahawa skop perbincangannya adalah begitu luas dan melibatkan pelbagai pandangan atau perspektif yang tersendiri. Oleh itu, keadaan ini secara langsung telah

memperlihatkan bahawa terdapat pelbagai pendekatan yang telah diketengahkan oleh pihak-pihak tertentu sebagai panduan pelaksanaan fungsi tersebut. Kepelbagaian tersebut seterusnya telah menyukarkan usaha-usaha untuk mengenalpasti suatu kerangka kerja khusus yang sewajarnya diketengahkan dalam pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan oleh BPHTPBT.

3.3.2 Kerangka Kerja Bagi Fungsi Pengurusan Kewangan

Dalam konteks yang umum proses pelaksanaan fungsi ini boleh dilakukan dengan merujuk kepada beberapa proses asas pengurusan. Ini kerana Mahashim (1984) telah menghuraikan perbincangan tentang pelaksanaan fungsi pengurusan kewangan dalam sesebuah organisasi perniagaan dengan membahagikan keterangannya kepada empat peringkat pelaksanaan iaitu merancang, menyusun, mengarah atau melaksana dan mengawal. Manakala Chadwick dan Kirkby (1995) pula telah menjelaskan bahawa terdapat empat aktiviti utama yang perlu dilakukan dalam melaksanakan fungsi pengurusan kewangan iaitu mendapat sumber kewangan, melaburkan sumber kewangan menilai prestasi dan mengawal peruntukan kewangan.

Seterusnya pelaksanaan fungsi pengurusan kewangan dalam amalan pengurusan harta tanah secara amnya telah dibincangkan oleh pelbagai pihak mengikut fokus dan kepentingan yang tersendiri. Scarrett (1983), misalnya telah mengaitkan pelaksanaan fungsi pengurusan kewangan dengan merujuk kepada peranan yang dimainkan oleh seseorang pengurus harta tanah terhadap aspek pengurusan perbelanjaan tahunan dan caj perkhidmatan yang berkaitan dengan sesuatu harta tanah. Di samping itu, menurut Peter (1994), matlamat utama yang diharapkan menerusi pelaksanaan fungsi pengurusan kewangan dalam amalan pengurusan harta tanah ialah untuk mewujudkan kawalan kewangan di mana kesemua perbelanjaan operasi dan perbelanjaan modal akan dinyatakan dan dijustifikasi dengan jelas. Justeru itu bagi mencapai matlamat ini, Peter (1994) seterusnya menyarankan agar pelaksanaan fungsi pengurusan kewangan dilakukan dengan melibatkan dua aktiviti utama iaitu penyediaan akaun kewangan yang khusus dan pengawalan belanjawan. Dalam konteks penyediaan perakaunan bagi amalan

pengurusan harta tanah ini, Gurjit (1991c) telah menyatakan bahawa ia melibatkan aktiviti merekodkan resit-resit sewa, menganalisis transaksi tunai harian, mengeluarkan penyata sewa, menganalisis pembayaran, menganalisis perbelanjaan, penjadualan dan pengeluaran penyata-penyata sewaan, memasukkan sewa ke dalam akaun amanah klien, menganalisis tunggakan sewa, penjadualan kesemua penyata lejer, merekodkan semua transaksi bank dan mengeluarkan notis-notis tunggakan sewa secara automatik.

Merujuk kepada perbincangan tentang pelaksanaan fungsi pengurusan kewangan ini, didapati kandungan perbincangan tersebut telah menyenaraikan sebahagian daripada pelaksanaan aktiviti-aktiviti tertentu yang berkait dengan aspek pengurusan kewangan sahaja. Namun tiada perbincangan yang telah dinyatakan secara khusus bagi membincangkan secara keseluruhan tentang apakah langkah-langkah yang sepatutnya diikuti sebagai suatu kerangka kerja bagi melaksanakan fungsi tersebut dengan lebih mudah khususnya oleh BPHTPBT.

3.3.3 Kerangka Kerja Bagi Fungsi Pengurusan Penyewaan

Dari aspek pelaksanaan fungsi pengurusan penyewaan ini pula, perbincangan tentang proses pelaksanaannya adalah begitu terhad. Ini kerana tidak ditemui suatu keterangan yang menjelaskan dengan terperinci tentang apakah aktiviti-aktiviti (secara menyeluruh) yang sepatutnya dilakukan bagi melaksanakan sesuatu fungsi pengurusan penyewaan secara sistematik dan berkesan dalam amalan pengurusan harta tanah secara amnya atau oleh BPHTPBT secara khususnya. Menurut Scarrett (1983) secara amnya perbincangan tentang proses pelaksanaan fungsi pengurusan penyewaan bagi harta tanah perniagaan dan kediaman boleh dibahagikan kepada beberapa bahagian di mana ia merangkumi pengertian penyewaan, kontrak penyewaan, penyambungan sewa, pampasan untuk penamatan sewa, semakan sewa, bayaran sewa dan sebagainya. Manakala Gurjit Singh (1995a) pula telah membincangkan pelaksanaan fungsi pengurusan penyewaan dengan hanya menumpukan perbincangan terhadap aktiviti pembentukan perjanjian sewaan. Di samping itu, Kyle dan Baird (1995) pula telah membincangkan proses

perlaksanaan fungsi pengurusan penyewaan dengan lebih terbuka di mana ia memberi tumpuan kepada aspek-aspek yang berkaitan dengan pembentukan perjanjian penyewaan, membuat rundingan penyewaan dan mengurus hubungan dengan penyewa yang melibatkan pembaharuan sewa, kenaikan sewa, kutipan sewa dan sebagainya.

Sementara itu, dengan merujuk kepada peranan yang sewajar dilaksanakan oleh seseorang pengurus harta tanah, Peter (1994) telah menyatakan bahawa sewajarnya perlaksanaan fungsi pengurusan penyewaan dilaksanakan menerusi tiga peringkat kerja yang terdiri daripada peringkat kontrak sewaan, kawalan sewaan dan pengurusan rutin. Manakala Abd. Rahman (2004) pula telah menjelaskan tanggungjawab tertentu yang perlu dilakukan oleh seseorang pengurus harta tanah sewaktu melaksanakan fungsi pengurusan penyewaan. Tanggungjawab tersebut lazimnya merangkumi perlaksanaan aktiviti-aktiviti tertentu yang terdiri daripada aktiviti mengutip sewa, melakukan lawat periksa ke atas harta tanah sekiranya terdapat aduan daripada penyewa dan pada masa yang sama memastikan penyewa mematuhi perjanjian penyewaan.

Merujuk kepada segala keterangan di atas, maka dapatlah dijelaskan bahawa penerangan tentang proses perlaksanaan fungsi penyewaan adalah tertumpu kepada penyenaraian beberapa beberapa kategori kerja yang lazimnya berlaku dalam sesuatu proses penyewaan, misalnya pembentukan perjanjian sewa, rundingan sewa, kawalan sewa, penamatan sewa dan sebagainya. Sedangkan penerangan yang jelas tentang bagaimana setiap kategori kerja tersebut perlu dilaksanakan tidak dinyatakan sama sekali. Di samping itu, dengan merujuk kepada segala keterangan di atas juga, didapati penyenaraian aktiviti-aktiviti tertentu yang dikaitkan dengan perlaksanaan fungsi pengurusan penyewaan adalah terhad dan tidak menyeluruh. Merujuk kepada senario yang sedemikian, maka keterangan-keterangan yang sedia ada ini masih belum mencukupi untuk digunakan bagi merumus suatu kerangka kerja yang lazimnya diketengahkan dalam perlaksanaan fungsi pengurusan penyewaan oleh BPHTPBT.

3.3.4 Kerangka Kerja Bagi Fungsi Pengurusan Insurans

Secara amnya, perbincangan tentang proses pelaksanaan fungsi pengurusan insurans dalam amalan pengurusan harta tanah juga amat terhad. Kebanyakan pengkaji terdahulu hanya membincangkan fungsi pengurusan insurans ini dengan memberi tumpuan kepada beberapa aspek umum yang berkaitan dengan jenis-jenis insurans bagi harta tanah, pemilihan jenis-jenis insurans, kepentingan menginsuranskan harta tanah dan sebagainya.

Walau bagaimanapun menurut Lim (2003), dalam melaksanakan fungsi pengurusan insurans, maka perhatian yang sewajarnya patut diberikan kepada lima perkara, iaitu mengenalpasti jenis insurans yang diperlukan oleh organisasi, memilih syarikat insurans terbaik, mengadakan perbincangan dengan syarikat insurans yang terbabit, menyebarkan maklumat pembelian polisi insurans kepada ahli-ahli organisasi dan mempertimbangkan kembali program insurans yang telah disertai oleh organisasi dari masa ke semasa. dengan mengaitkan kepentingan insurans sebagai salah satu pendekatan bagi menghadapi sesuatu kerugian bagi sesuatu risiko. Seterusnya Kyle dan Baird (1995) telah mengenegahkan beberapa langkah yang seharusnya diketengahkan oleh seseorang pengurus harta tanah di mana ia merangkumi pelaksanaan aktiviti tertentu yang terdiri daripada mengenalpasti risiko dan mengukur kekerapannya, mengelakkan pelaksanaan aktiviti yang berisiko, mengawal risiko dengan menyediakan program-program keselamatan, pelan pengurangan kerugian dan pelan kecemasan, menahan risiko dan kesan-kesan kerugian secara dalaman, mengalih tanggungan risiko kepada pihak ketiga dan mengawasi keputusan-keputusan serta sentiasa melaksanakan strategi-strategi pengurusan risiko. Dalam membincangkan proses pelaksanaan fungsi pengurusan insurans ini juga, Gurjit (1995b) seterusnya telah menyenaraikan beberapa kategori polisi insurans yang sewajarnya dimiliki oleh pemilik-pemilik harta tanah. Polisi tersebut adalah merangkumi polisi insurans kebakaran, insurans tanggungan umum pemilik harta tanah, semua polisi risiko dan polisi kepingan kaca.

Merujuk kepada semua keterangan tentang pelaksanaan fungsi pengurusan insurans ini, ia jelas menunjukkan bahawa dalam pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah tidak terdapat suatu penyenaiaan langkah-langkah kerja yang tepat untuk

dirujuk sebagai suatu kerangka kerja bagi pelaksanaan fungsi pengurusan insurans ini. Ini kerana penjelasan yang sedia ada hanya menerangkan sebahagian daripada aktiviti-aktiviti yang perlu dilakukan di bawah pelaksanaan fungsi pengurusan penyewaan.

3.3.5 Kerangka Kerja Bagi Fungsi Pengurusan Pemasaran

Jika dirujuk kepada Bachner (1991), perbincangan tentang proses kerja bagi fungsi ini telah ditumpukan kepada pelaksanaan proses pengiklanan yang dirujuk sebagai peralatan promosi dalam pengurusan pemasaran di mana ia melibatkan pelbagai aktiviti seperti mengenalpasti golongan sasaran, mengenalpasti kewujudan media, membuat bajet pengiklanan, menyediakan pengkelasan, menilai keputusan, memilih perunding dan sebagainya. Manakala Banning (1992) pula telah membincangkan proses pelaksanaan fungsi pengurusan pemasaran ini mengikut keperluan untuk mengurus harta tanah kediaman di mana kandungan perbincangan tersebut telah dibahagikan kepada beberapa bahagian yang terdiri daripada aktiviti mengendalikan projek penyelidikan pasaran, mengenalpasti kawasan pasaran, membuat analisis kejiranan, menentukan demografi populasi, membuat analisis persaingan, mengemaskini maklumat, dan sebagainya. Sebenarnya, perbincangan yang dinyatakan oleh Banning (1992) ini sama sekali tidak membicarakan proses pelaksanaan fungsi pengurusan pemasaran mengikut susunan yang sepatut tetapi sekadar menyatakan sebahagian aktiviti-aktiviti penting yang perlu dilaksanakan.

Di samping itu, menurut kajian yang dibuat oleh Tan (1995) pula, didapati konsep pengurusan pemasaran ini boleh dilaksanakan dengan cekap ke atas industri pembangunan harta tanah menerusi beberapa langkah yang melibatkan aktiviti mencari pasaran dan mengenalpasti golongan sasaran, mengenalpasti latar belakang pasaran dan menetapkan sasaran, menyesuaikan produk dengan keperluan pasaran, menjadi inovatif dan pemimpin dalam pasaran, mewujudkan polisi harga, menonjolkan imej harta tanah yang ingin dipasarkan, membentuk kempen pengiklanan yang berkesan, membangunkan pelan pasaran yang efektif, merancang

dan melaksanakan kempen penjualan yang berkesan dan mempelbagaikan taktik jualan.

Seterusnya dalam konteks yang umum, Lewison (1996) telah menyatakan bahawa pelaksanaan fungsi pengurusan pemasaran boleh diketengahkan dengan merujuk kepada tiga fungsi atau proses-proses asas pengurusan itu sendiri iaitu perancangan, pelaksanaan dan pengawalan. Perancangan yang dimaksudkan di sini adalah melibatkan pelaksanaan aktiviti tertentu yang diwujudkan bagi menentukan hala tuju masa hadapan sesebuah organisasi.. Manakala pelaksanaan adalah dirujuk kepada aktiviti mengorganisasi tentang bagaimana tugas-tugas ditetapkan, manusia dikelompokkan dan sumber-sumber diperuntukan.serta memimpin para pekerja dengan memberikan inspirasi dan motivasi kepada mereka bagi membolehkan mereka memberi sumbangan yang bermakna. Akhir sekali, pengawalan pula adalah dirujuk kepada tindakan untuk mengawasi prestasi pekerja dan unit-unit organisasi.

Selain itu, menurut Abdul Hamid (2002) proses pengurusan pemasaran adalah terbahagi kepada beberapa langkah yang terdiri daripada aktiviti mengorganisasi proses perancangan pemasaran, menganalisis peluang pasaran, memilih sasaran pasaran, membangunkan campuran pemasaran (marketing mix) dan mengurus usaha-usaha pemasaran. Manakala Abd. Rahman (2004) pula telah menggariskan empat aktiviti yang lazimnya dilakukan oleh seseorang pengurus harta tanah bagi melaksanakan sesuatu fungsi pemasaran.ke atas harta tanah sewaan. Aktiviti-aktiviti tersebut adalah terdiri daripada menentukan kedudukan harta tanah penyewa, mewujudkan hubungan yang baik, mengetahui mengenai ruang yang disewakan dan melaksanakan aktiviti mempromosikan dan mengiklankan harta tanah.

Berdasarkan keseluruhan perbincangan di atas, didapati setiap pihak yang terlibat dalam perbincangan ini telah mengemukakan idea dan pendekatan yang tersendiri untuk diikuti oleh mereka sebagai suatu proses fungsi pengurusan pemasaran. Tambahan pula, sebahagian daripada perbincangan tentang proses pelaksanaan fungsi tersebut didapati tidak menyeluruh kerana pihak-pihak yang terlibat hanya menyenaraikan beberapa aktiviti tertentu yang dianggap penting oleh mereka dalam melaksanakan fungsi pengurusan pemasaran ini. Merujuk kepada

keadaan ini, maka adalah sukar untuk ditentukan tentang suatu kerangka kerja yang sewajarnya diikuti oleh BPHTPBT bagi membolehkan melaksanakan fungsi pengurusan pemasaran dengan lebih sistematik dan berkesan.

3.3.6 Kerangka Kerja Bagi Fungsi Pengurusan Pelaburan

Terdapat pelbagai perbincangan tentang pelaksanaan fungsi pengurusan pelaburan. Walau bagaimanapun perbincangan tersebut telah difokuskan terhadap pelbagai aspek berdasarkan keperluan yang berbeza oleh pihak-pihak tertentu. Perbincangan yang dibuat oleh Epley dan Rabianski (1981) misalnya, telah membincangkan aspek pengurusan pelaburan yang berlaku dalam bidang pengurusan harta tanah dengan menumpukan perbincangan tersebut terhadap aspek penyediaan perkhidmatan kaunseling pelaburan yang merupakan sebahagian daripada peranan seseorang pengurus harta tanah. Manakala Gau (1983) pula telah membincangkan fungsi pengurusan pelaburan dalam tiga bahagian yang berbeza di mana ia melibatkan aspek perolehan harta tanah, pengoperasian harta tanah dan kewangan harta tanah. Sementara itu, Jaffe dan Sirmans (1986) telah membincangkan proses pelaksanaan yang berkaitan dengan fungsi pengurusan pelaburan ini dengan menyenaraikan lima langkah utama yang sewajarnya diikuti oleh seseorang pelabur bagi membuat keputusan untuk melabur. Langkah-langkah tersebut adalah terdiri daripada mengenalpasti matlamat, objektif dan halangan pelaburan, menganalisis suasana dan persekitaran pelaburan, mengenalpasti ramalan kos dan pulangan, mengenalpasti kriteria pelaburan dan menentukan keputusan pelaburan.

Selain itu, Pyhrr *et al.* (1989) pula telah menggariskan sepuluh langkah yang sewajarnya diikuti sebagai proses pelaburan dalam sektor harta tanah. Langkah-langkah tersebut adalah terdiri daripada menentukan strategi pelaburan, membentuk alternatif, menganalisis kegunaan harta tanah dengan menggunakan model kedayahidupan kewangan asas, merundingkan asas terma dengan penjual, membuat penyelidikan kedayahidupan yang terperinci, menyempurnakan penstrukturan kewangan dan cukai, melaksanakan analisis aliran tunai terdiskaun, Membuat rundingan akhir dan penutupan, mengurus harta tanah, menamatkan harta tanah.

Manakala, Huijbregts (2002) telah membincangkan proses pelaksanaan pengurusan pelaburan harta tanah menerusi empat skop yang berasingan di mana ia melibatkan peringkat kajian kemungkinan, pelupusan dan perolehan, pengurusan gunaan atau pengurusan harta tanah, pengurusan portfolio atau merekod dan melaporkan perkhidmatan

Berdasarkan segala keterangan yang dibincangkan di atas, ia secara jelas membuktikan bahawa perbincangan tentang proses pelaksanaan fungsi pengurusan pelaburan adalah mencakupi aspek-aspek tertentu sahaja. Misalnya terdapat perbincangan yang hanya menerangkan tentang proses pelaburan semata-mata tetapi tidak membicarakan sama sekali tentang proses kerja yang berkaitan dengan pengurusan pelaburan itu sendiri. Di samping itu, terdapat juga perbincangan tentang pelaksanaan fungsi ini telah dilakukan dengan memberi penumpuan ke atas kategori-kategori kerja yang terdapat di dalamnya seperti kajian kemungkinan, peolehan dan pelupusan harta tanah, pengurusan portfolio dan sebagainya. Sebenarnya kesukaran untuk membincangkan proses pelaksanaan yang menyeluruh terhadap fungsi pengurusan pelaburan ini secara tidak langsungnya telah dinyatakan dalam penulisan pihak-pihak tertentu. Misalnya, Peter (1994), telah menyatakan bahawa untuk melaksanakan fungsi pengurusan pelaburan ini, maka kepakaran khusus seseorang pengurus harta tanah adalah amat diperlukan. Merujuk kepada ketiadaan suatu panduan yang khusus terhadap pelaksanaan fungsi ini, maka usaha-usaha untuk mengenalpasti suatu kerangka kerja yang dapat memimpin BPHTPBT melaksanakan fungsi pengurusan pelaburan menjadi semakin sukar untuk dilakukan.

3.3.7 Kerangka Kerja Bagi Fungsi Pengurusan Perolehan

Sebenarnya jumlah perbincangan tentang proses kerja atau kerangka kerja yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi pengurusan perolehan didapati adalah begitu terhad sekali. Ini kerana dengan merujuk kepada sumber-sumber yang sedia ada didapati skop perbincangan tentang fungsi pengurusan perolehan dalam amalan pengurusan harta tanah secara amnya adalah tidak menyeluruh dan hanya tertumpu kepada aspek tertentu sahaja. Jika dirujuk kepada pernyataan yang dibuat oleh

Stapleton (1986) mendapati pelaksanaan fungsi pengurusan perolehan telah dikaitkan dengan aktiviti membeli harta tanah dan mengambil balik tanah menerusi prosedur perundangan yang tertentu. Manakala dengan merujuk kepada kajian yang dilakukan oleh Cowart (1990) pula, mendapati keterangan tentang pelaksanaan fungsi pengurusan perolehan oleh beberapa buah organisasi PBT di Amerika Syarikat telah diperincikan menerusi penjelasan yang menyatakan wujudnya beberapa kaedah yang telah digunakan bagi memperolehi harta tanah di mana ia melibatkan aktiviti pembelian harta tanah, penerimaan harta tanah menerusi sumbangan oleh individu atau pihak kerajaan, pembidaan harta tanah, perniagaan secara adil atau dengan menggunakan kuasa perundangan yang ada mereka.

Sementara itu, menurut Zailan (2001) pula, pelaksanaan fungsi pengurusan perolehan dari perspektif pengurusan harta tanah bagi sektor awam adalah merangkumi urusan pembelian harta tanah secara langsung, pembinaan bangunan dan pengambilan tanah kerajaan. Selain itu, merujuk kepada perbincangan yang dinyatakan oleh Project Management Institute (1996), mendapati fungsi pengurusan perolehan ini boleh dilakukan menerusi beberapa peringkat pelaksanaan yang melibatkan peringkat perancangan perolehan, perancangan permintaan, permintaan, pemilihan sumber, pentadbiran kontrak dan penutupan kontrak. Walau bagaimanapun, peringkat-peringkat pelaksanaan ini kurang sesuai untuk dirujuk sebagai suatu bentuk kerangka kerja yang khusus untuk tujuan pelaksanaan fungsi pengurusan perolehan oleh BPHTPBT memandangkan ia telah dibentuk secara khusus sebagai suatu panduan pelaksanaan untuk mereka yang terlibat dalam bidang pengurusan projek sahaja.

3.3.8 Kerangka Kerja Bagi Fungsi Pengurusan Pelupusan

Sebagaimana perbincangan tentang proses pelaksanaan fungsi pengurusan perolehan, skop perbincangan tentang proses kerja yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi pengurusan pelupusan adalah juga terhad. Ini kerana kebanyakan maklumat yang diperolehi menunjukkan bahawa keterangan tentang pelaksanaan fungsi pengurusan pelupusan telah difokuskan kepada perbincangan

yang menyatakan kaedah-kaedah yang digunakan bagi melaksanakan fungsi tersebut. Menurut Stapleton (1986) misalnya, beliau telah mengatakan bahawa secara amnya pelupusan harta tanah boleh dilakukan menerusi pelbagai kaedah seperti memasarkan kepentingan harta tanah, membuat rundingan persendirian, lelongan atau tender dan sebagainya. Di samping itu, Brown dan Herbert (1989) telah membincangkan langkah-langkah pelupusan harta tanah yang pro-aktif di mana perbincangan tersebut telah dibahagikan kepada tiga segmen yang berasingan iaitu keutamaan matlamat awam, pemilihan strategi pelupusan dan usaha-usaha untuk memaksimumkan nilai. Sementara itu, Cowart (1990) pula telah menyatakan bahawa PBT di Amerika Syarikat telah diberikan kuasa untuk melupuskan mana-mana harta tanah miliknya sama ada melalui aktiviti penjualan atau lelongan yang diadakan oleh mereka. Manakala menerusi kajian perbandingan yang dibuat oleh Hentschel (1998) terhadap perkhidmatan yang disediakan secara dalaman atau dengan menggunakan khidmat pihak luar, sebanyak lapan kaedah telah disenaraikan sebagai kaedah-kaedah pelupusan harta tanah iaitu cadangan pemberian, pembidaan tertutup, lelongan awam, pajakan tapak, pengiklanan atau jualan melalui kakitangan, kerjasama, penyenaraian oleh ejen harta tanah, pakar harta tanah swasta.

3.3.9 Proposition 4

Berdasarkan keseluruhan perbincangan ke atas proses pelaksanaan bagi kesemua fungsi yang terlibat, secara umumnya ia jelas menunjukkan bahawa skop atau maklumat yang terkandung dalam perbincangan tersebut adalah begitu terhad dan tidak lengkap. Di samping itu, kandungan perbincangan tersebut juga menunjukkan wujudnya pelbagai pendekatan pelaksanaan yang telah diketengahkan oleh pelbagai pihak bagi membincangkan aktiviti-aktiviti atau langkah tertentu yang terkandung dalam proses pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut. Ini bererti pihak-pihak tersebut telah membentuk atau membangunkan pendekatan pelaksanaan yang berbeza antara satu sama lain bagi menjelaskan proses pelaksanaan setiap fungsi yang terlibat mengikut pandangan dan perspektif pemikiran yang tersendiri. Keadaan ini menjelaskan bahawa tidak wujudnya suatu kerangka kerja yang telah dibangunkan secara khusus dan diakui sesuai untuk diketengahkan oleh pihak

pengurusan BPHTPBT sebagai panduan ke atas pelaksanaan setiap fungsi-fungsi yang terlibat.

3.4 Asas Pembentukan Kerangka Kerja Bagi Fungsi-Fungsi BPHTPBT

Merujuk kepada keterangan dalam bahagian 3.3 yang lalu, didapati skop perbincangan tentang pembentukan kerangka kerja yang berkaitan dengan fungsi-fungsi pengurusan harta tanah secara amnya dan fungsi-fungsi yang dilaksanakan oleh BPHTPBT di Semenanjung Malaysia secara khususnya adalah begitu terhad sekali. Ini kerana, sehingga kini tidak diketemui sebarang kajian yang telah dilaksanakan secara langsung bagi membincangkan aspek-aspek tertentu yang berkaitan dengan pembentukan suatu kerangka kerja yang terperinci bagi memenuhi keperluan pelaksanaan fungsi-fungsi yang terlibat oleh BPHTPBT. Oleh yang demikian bagi memenuhi keperluan kajian ini, perbincangan tentang idea atau asas pembentukan kerangka kerja ini akan diutarakan dengan merujuk kepada konsep pengurusan iaitu dengan melibatkan penggunaan beberapa proses atau fungsi pengurusan itu sendiri.

Secara rasionalnya, penglibatan konsep pengurusan sebagai asas kepada pembentukan kerangka kerja yang dicadangkan adalah kerana terma pengurusan harta tanah sebenar melibatkan gabungan dua istilah perkataan yang utama iaitu “pengurusan” dan “harta tanah”. Jadi dengan terlibatnya istilah pengurusan sebagai suatu gabungan kepada terma pengurusan harta tanah, maka secara logiknya perbincangan terhadap pembentukan kerangka kerja yang terlibat sewajarnya turut disandarkan kepada konsep pengurusan itu sendiri. Tambahan pula, selain daripada terma pengurusan harta tanah, didapati nama-nama bagi setiap fungsi yang dilaksanakan oleh BPHTPBT juga (iaitu fungsi pengurusan penyelenggaraan, pengurusan kewangan, pengurusan penyewaan, pengurusan insurans, pengurusan pemasaran, pengurusan pelaburan, pengurusan perolehan dan pengurusan pelupusan) turut melibatkan gabungan istilah pengurusan.

Selain itu, terdapatnya beberapa bukti yang menunjukkan bahawa konsep pengurusan sememangnya mempunyai kaitan dan kepentingan yang tersendiri di dalam perbincangan tentang pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah secara amnya. Misalnya, menurut Jack (1994), pemakaian istilah pengurusan ini memberi maksud bahawa sumber harta tanah perlu diurus dan ditempatkan secara profesional, berkesan dan prestasinya boleh dinilai dengan jelas berdasarkan konsep pengurusan itu sendiri. Manakala Walters, Jr. (1979) terlebih dahulu telah menyatakan bahawa beberapa fungsi pengurusan seperti perancangan, penyusunan, komunikasi dan pembangunan sumber manusia sememangnya mempunyai peranan yang tersendiri dalam amalan pengurusan harta tanah. Seterusnya dalam membincangkan kepentingan hubungan antara pengurusan dan harta tanah, Stapleton (1986) pula telah menyatakan bahawa pengurusan berperanan membentuk rancangan strategik iaitu dengan menentukan sasaran dan objektif korporat bagi jangka masa pendek, sederhana dan panjang. Malahan jika dirujuk kepada perbincangan dalam bahagian 4.3 yang lalu, didapati terdapatnya sebilangan pengkaji yang telah mengemukakan proses-proses asas pengurusan sebagai peringkat-peringkat kerja yang memandu pelaksanaan fungsi-fungsi tertentu. Misalnya Husband (1976) telah menyatakan bahawa usaha penambahbaikan ke atas proses pelaksanaan fungsi pengurusan penyewaan boleh dilakukan oleh sesebuah jabatan penyelenggaraan dengan mempertimbangkan proses asas pengurusan iaitu perancangan dan pengawalan, penyusunan dan motivasi.

Sebenarnya pengurusan telah didefinisikan dalam pelbagai cara dan sehingga kini tiada satu pun definisi pengurusan yang telah diterima secara menyeluruh (Rue dan Byars, 1986). Jika dirujuk kepada kepentingan pelaksanaan pengurusan dalam sesebuah organisasi, Mondy *et al.* (1980) telah mempertimbangkan pengurusan sebagai suatu proses perancangan, penyusunan, pengarahan dan pengawalan bagi menyempurnakan matlamat organisasi menerusi penggunaan sumber manusia dan bahan yang diselia. Manakala dengan mempertimbangkan aspek teoritikal dan amalan semasa pengurusan, Rue dan Byars (1986) pula telah mendefinisikan pengurusan sebagai suatu proses yang melibatkan pemanduan atau pengarahan terhadap sekumpulan manusia bagi memenuhi objektif dan matlamat organisasi.

Seterusnya dalam membincangkan konsep asas pengurusan, Jaafar (1988) telah mendefinisikan pengurusan sebagai satu proses mengagihkan input-input organisasi (termasuk sumber ekonomi dan sumber kakitangan) dengan cara perancangan, pengorganisasian dan pengawalan untuk tujuan mengeluarkan output (segala barangan dan perkhidmatan) yang diperlukan oleh pelanggan-pelanggan supaya objektif organisasi tercapai sepenuhnya. Di samping itu, Juhairy dan Ishak (1991) pula telah menyatakan bahawa pengurusan ialah satu proses yang melibatkan perancangan, penyusunan, pelaksanaan dan kawalan. Selain itu, menurut Muhamad Hasmi dan Noorliza (2003) pula telah mendefinisikan pengurusan sebagai proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan aktiviti-aktiviti kerja di mana ianya perlu diselesaikan secara berkesan dan cekap oleh pelbagai lapisan pekerja. Jika diteliti kepada definisi ini, ia jelas memperlihatkan bahawa kepentingan pelaksanaan proses pengurusan tidak hanya dikaitkan dengan organisasi (sepertimana kebanyakan definisi sebelumnya) tetapi turut dilibatkan dengan keperluan pelaksanaan sesuatu aktiviti atau proses tertentu.

Berdasarkan keseluruhan perbincangan yang telah dinyatakan di atas, maka dalam konteks yang lebih terbuka didapati pengurusan merupakan suatu proses yang dilaksanakan bagi mencapai sesuatu objektif atau matlamat yang telah ditetapkan di mana pelaksanaan proses tersebut lazimnya melibatkan beberapa peringkat kerja yang dirujuk sebagai fungsi atau proses pengurusan seperti perancangan, penyusunan, pelaksanaan, pengawalan dan sebagainya. Berdasarkan takrifan yang sedemikian, maka bagi memenuhi keperluan kajian ini, pengurusan adalah dirumuskan sebagai suatu proses pencapaian objektif atau matlamat tertentu yang melibatkan pelaksanaan fungsi atau proses perancangan, penyusunan, pelaksanaan dan pengawalan.

Sebenarnya, penggunaan fungsi-fungsi atau proses pengurusan sebagai asas di dalam pembentukan sesuatu model kerja, kerangka kerja atau peringkat kerja telah dipelopori oleh ramai pihak. Berdasarkan perbincangan yang dinyatakan oleh Trewatha dan Newport (1979), sebanyak empat proses asas pengurusan iaitu perancangan, penyusunan, pelaksanaan dan pengawalan telah digunakan sebagai asas kepada pembentukan peringkat-peringkat kerja di dalam proses membuat keputusan. Manakala Mahashim (1984) pula telah menggunakan keempat-empat

proses asas pengurusan tersebut bagi menjelaskan pelaksanaan fungsi pengurusan kewangan. Sementara itu, Lewison (1996) pula telah menghuraikan perbincangan tentang proses pelaksanaan pengurusan pemasaran dengan merujuk kepada tiga proses asas pengurusan iaitu perancangan, pelaksanaan dan pengawalan.

Berdasarkan bukti-bukti yang telah dibincangkan di atas, maka ia jelas menunjukkan bahawa proses-proses pengurusan yang terlibat mempunyai kepentingan yang tersendiri di dalam proses pembentukan sesuatu kerangka kerja. Untuk itu, maka proses-proses yang terlibat perlulah diketengahkan bagi membincangkan struktur pembentukan kerangka kerja bagi kajian ini. Ini kerana setiap proses pengurusan yang terlibat mampu berperanan sebagai peringkat-peringkat kerja yang menstrukturi pembentukan kerangka kerja yang terlibat. Justeru itu, bagi memenuhi keperluan kajian ini sebanyak empat proses pengurusan iaitu perancangan, penyusunan, pelaksanaan dan pengawalan akan diketengahkan sebagai asas utama yang menjadi tulang belakang kepada pembentukan kerangka kerja yang dicadangkan. Dalam konteks pengurusan, pelaksanaan keempat-empat proses ini sebenarnya mempunyai kaitan antara satu sama lain dan ia telah dianggap sebagai proses-proses asas yang utama bagi disiplin pengurusan itu sendiri. Penjelasan ini telah dinyatakan di dalam kebanyakan sumber terdahulu seperti Lundgren (1974); Mondy et al. (1980); Stoner (1985); Jaafar (1988); Juhary dan Ishak (1991); Robbins *et al.* (1997); Robbins dan Coulter (1998) dan Muhammad Hasmi dan Noorliza (2003). Penggunaan keempat-empat proses pengurusan ini sebagai idea terhadap cadangan pembentukan kerangka kerja yang terlibat juga adalah diharapkan dapat memastikan wujudnya suatu kerangka kerja yang seragam bagi memandu pelaksanaan setiap fungsi-fungsi utama yang dilaksanakan oleh BPHTPBT.

3.4.1 Perancangan

Perancangan merupakan fungsi atau proses pengurusan yang paling penting dan dilaksanakan sebagai suatu peringkat kerja yang terawal. Pelaksanaan proses ini merupakan suatu keperluan kerana menurut Jaafar (1988), tanpa perancangan, proses pengurusan yang lain seperti pengorganisasian, pengarahan dan kawalan tidak akan

dapat dijalankan dengan sempurna. Menurut Hellriegel dan Slocum, Jr. (1982), perancangan ialah suatu proses rasmi membuat keputusan yang bakal mempengaruhi masa hadapan. Manakala Daft (2000) pula menyatakan perancangan bermaksud menentukan matlamat untuk pretasi organisasi di masa hadapan dan memutuskan tugas-tugas serta penggunaan sumber-sumber yang diperlukan untuk mencapai matlamat tersebut. Sementara itu, menurut Muhammad Hasmi dan Noorliza (2003), perancangan merupakan proses yang melibatkan perincian struktur organisasi seperti objektif, matlamat, penyediaan strategi keseluruhan dan menyediakan hirarki komprehensif bagi mengintegrasikan dan mengkoordinasi aktiviti organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi yang dinyatakan di atas, maka perancangan adalah dirumuskan sebagai suatu proses yang dilaksanakan bagi membentuk dan menetapkan .secara terperinci segala sasaran yang perlu dicapai menerusi pelaksanaan sesuatu aktiviti tertentu dan seterusnya merangka pendekatan yang sewajarnya bagi mencapai sasaran-sasaran yang terlibat mengikut tempoh masa yang telah ditetapkan. Jika dirujuk rumusan definisi ini dan keperluan terhadap cadangan pembentukan kerangka kerja terhadap fungsi-fungsi utama yang dilaksanakan oleh BPHTPBT, maka perancangan sewajarnya dirujuk sebagai suatu peringkat kerja atau proses yang dilaksanakan bagi membentuk dan menyenaraikan dengan terperinci segala objektif yang perlu dicapai menerusi pelaksanaan sesuatu fungsi tertentu oleh sesebuah BPHTPBT dan seterusnya merangka pendekatan yang sewajarnya bagi mencapai objektif-objektif yang terlibat mengikut tempoh masa yang telah ditetapkan. Untuk itu, setiap aktiviti yang dinyatakan sebagai aktiviti-aktiviti yang terlibat dalam pelaksanaan proses perancangan ini secara umumnya akan turut dipertimbangkan sebagai aktiviti-aktiviti yang perlu dilaksanakan oleh BPHTPBT dalam melaksanakan sesuatu proses yang terlibat.

3.4.2 Penyusunan

Seterusnya proses kedua pengurusan yang akan turut dibincangkan sebagai sebahagian daripada peringkat kerja yang terlibat dalam pembentukan kerangka kerja terhadap fungsi-fungsi yang dilaksanakan oleh BPHTPBT ialah proses penyusunan.

Penyusunan, pengorganisasian, pengaturan atau penyelarasan mengikut pandangan Mahashim (1984) ialah aktiviti memperseimbangkan segala sumber organisasi dan menentukan kerja-kerja yang perlu dilaksanakan mengikut peraturan dengan cekap dan menjimatkan. Manakala Massie (1979) pula telah menterjemahkan penyusunan sebagai proses penentuan struktur dan penempatan kerja. Seterusnya Rue dan Byars (1986) telah menerangkan maksud penyusunan sebagai pengelompokan, penetapan aktiviti dan menyediakan kuasa yang perlu bagi pelaksanaan setiap aktiviti tersebut. Di samping itu, Robbins *et al.* (1997) pula telah mendefinisikan penyusunan sebagai suatu proses bagi menentukan apa yang perlu dilakukan, bagaimana ia perlu dilakukan dan siapa yang perlu melakukan?

Merujuk kepada keseluruhan pandangan tentang maksud penyusunan ini, didapati perlaksanaanya di dalam sesebuah organisasi mempunyai kepentingan yang tersendiri. Jika diteliti, kepentingan tersebut boleh dirujuk kepada dua aspek khusus iaitu pertamanya keperluan untuk memastikan berlakunya penggunaan sumber-sumber yang dimiliki oleh sesebuah organisasi secara berkesan dan keduanya untuk memastikan skop kerja yang terlibat di dalam pelaksanaan sesuatu operasi oleh sesebuah organisasi dapat diuraikan secara terperinci di mana ia melibatkan tindakan menstruktur organisasi, memperincikan kerja-kerja yang terlibat, mengurus pembahagian kerja dan sebagainya. Secara amnya penyusunan didapati mempunyai hubungan yang begitu kuat dengan perancangan. Ini kerana setiap aktiviti yang akan dilaksanakan di peringkat penyusunan adalah bersandarkan sepenuhnya kepada objektif dan strategi-strategi yang telah ditentukan di peringkat perancangan. Malahan menurut Miner (1978), perancangan dan penyusunan, kedua-duanya merupakan prosedur-prosedur yang diperlukan bagi mewujudkan keterangan-keterangan tentang peranan dan bertindak sebagai perantara-perantara yang meningkatkan pengetahuan atau input.

Seterusnya bagi memenuhi keperluan kajian ini, penyusunan sewajarnya dirujuk sebagai suatu proses yang dilakukan oleh BPHTPBT bagi menentukan kerja-kerja yang perlu dilakukan di bawah pelaksanaan sesuatu fungsi dan seterusnya memperuntukan sumber-sumber yang berkaitan dengan berkesan agar ia bersesuaian dengan segala keperluan yang telah ditetapkan di peringkat perancangan. Justeru itu, pada peringkat penyusunan ini sesebuah BPHTPBT yang terlibat

hendaklah berupaya untuk menentukan apakah aktiviti-aktiviti yang perlu dilaksanakan bagi mencapai objektif yang telah ditentukan, mengumpul dan mengkategorikan aktiviti-aktiviti tersebut di bawah suatu kumpulan pelaksanaan tertentu, mengagihkan aktiviti tersebut kepada kakitangan yang terlibat mengikut kesesuaian bagi tujuan pelaksanaan dan mewujudkan suatu mekanisme yang dapat menyelaraskan pengagihan aktiviti-aktiviti yang terlibat.

3.4.3 Pelaksanaan

Jika dirujuk pada pandangan-pandangan terdahulu, Mondy *et al.* (1980) telah mempertimbangkan pelaksanaan sebagai tindakan memotivasi dan memimpin kakitangan. Manakala bagi Mahashim (1984) pula, istilah pelaksanaan atau pengarah adalah bermaksud sebagai melaksanakan segala strategi yang telah dibuat pada peringkat awal dan ia merupakan pengeluaran arahan-arahan, memo tindakan dan pembuatan keputusan untuk pelaksanaan kerja. Seterusnya menurut Stoner (1985), proses pelaksanaan ini boleh dikenali dengan berbagai nama lain seperti memimpin, mengarah, mendorong, mengerak atau lain-lain lagi di mana ia diketengahkan dengan tujuan untuk membolehkan semua anggota organisasi dapat melaksanakan kerja dengan kaedah yang akan dapat membantu organisasi mencapai objektif-objektif yang telah ditetapkan. Selain itu, Appleby (1994) telah meringkaskan pelaksanaan sebagai suatu proses memastikan para pekerja melaksanakan kerja-kerja yang telah ditetapkan.

Berdasarkan keseluruhan pandangan di atas, maka pelaksanaan secara amnya bolehlah dirumuskan sebagai suatu proses memimpin dan memotivasikan kakitangan untuk tujuan melaksanakan kesemua aktiviti atau strategi yang telah dirancang dan disusun mengikut kaedah tertentu menerusi suatu pendekatan komunikasi yang berkesan. Merujuk kepada pertimbangan ini, maka didapati wujud tiga elemen penting dalam proses pelaksanaan iaitu kepimpinan, motivasi dan komunikasi. Dalam konteks tersebut, kepimpinan adalah merujuk kepada suatu proses membimbing dan menyelia kakitangan dalam proses melaksanakan kesemua aktiviti yang terlibat menurut kaedah atau pendekatan yang ditetapkan. Manakala

motivasi pula adalah merujuk kepada suatu proses yang dilaksanakan untuk tujuan mendorong dan memberi semangat kepada kakitangan untuk sama-sama berusaha mencapai objektif-objektif yang telah disasarkan. Seterusnya komunikasi pula adalah merujuk kepada suatu proses mengagihkan idea dan mengeluarkan arahan-arahan tertentu kepada kakitangan untuk tujuan pelaksanaan aktiviti-aktiviti yang terbabit.

Merujuk kepada keseluruhan perbincangan di atas, maka bagi memenuhi keperluan kajian ini, pelaksanaan sewajarnya dirujuk sebagai suatu proses atau peringkat kerja yang dilaksanakan untuk memastikan agar semua kerja yang telah ditentukan dan diagihkan di peringkat penyusunan dapat dilaksanakan mengikut pendekatan yang telah disarankan di peringkat perancangan oleh kakitangan BPHTPBPT bagi mencapai objektif-objektif yang disasarkan menerusi pelaksanaan sesuatu fungsi yang terlibat. Untuk itu terdapat pelbagai aktiviti yang perlu dilaksanakan di bawah proses pelaksanaan ini. Antaranya ialah menyediakan latihan, mengeluarkan arahan pelaksanaan, memantau pelaksanaan kerja, memberi motivasi kepada pekerja dan sebagainya.

3.4.4 Pengawalan

Pengawalan menurut Miner (1978) secara amnya seringkali dirujuk oleh sorotan kajian dengan melihat kepada pelaksanaan dua aktiviti utama iaitu penyiasatan dan penilaian. Walau bagaimanapun jika dirujuk kepada pandangan-pandangan cendekiawan pengurusan, proses pengawalan didapati memiliki maksudnya yang tersendiri. Menurut Massie (1979), pengawalan ialah proses mengukur pelaksanaan yang berlaku sekarang dan memberikan panduan ke arah sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Manakala Rue dan Byars (1986) telah menjelaskan pengawalan sebagai mengukur prestasi dengan merujuk kepada objektif-objektif tertentu, menentukan punca-punca sisihan dan melaksanakan tindakan pembetulan mengikut keperluan. Di samping itu, menurut Jaafar (1988), pengawalan bolehlah ditakrifkan sebagai satu proses untuk menentukan atau menjamin supaya kegiatan organisasi terarah kepada pencapaian matlamat yang telah ditetapkan. Seterusnya menurut pandangan Robbins dan Coulter (1998), pengawalan

boleh didefinisikan sebagai suatu proses memantau pelaksanaan aktiviti-aktiviti bagi memastikan ia disempurnakan mengikut perancangan dan tindakan pembetulan dilakukan ke atas mana-mana sisihan yang teruk.

Menerusi keseluruhan pendapat yang telah dibincangkan di atas, maka bagi memenuhi keperluan pelaksanaan kajian ini, pengawalan adalah dirujuk sebagai suatu proses atau peringkat kerja yang dilaksanakan oleh BPHTPBT bagi memantau pelaksanaan sesuatu kerja atau aktiviti yang terlibat di dalam pelaksanaan sesuatu fungsi tertentu bagi mengetahui sama ada ia memenuhi segala keperluan yang telah dirancang atau sebaliknya, menilai pencapaian dan melakukan tindakan pembetulan bagi memastikan proses pelaksanaan tersebut kembali berada pada landasan yang sepatutnya supaya objektif-objektif yang disasarkan dapat dicapai sepenuhnya. Pelaksanaan proses pengawalan melibatkan pelaksanaan beberapa aktiviti tertentu seperti menetapkan piawaian kawalan, mengukur prestasi, menyemak proses pelaksanaan, melaksanakan tindakan pembetulan dan sebagainya.

3.5 Kesimpulan

Berdasarkan keseluruhan perbincangan yang terkandung dalam bab ini, ia jelas menunjukkan bahawa pembentukan kerangka kerja terhadap fungsi-fungsi utama yang dilaksanakan oleh BPHTPBT mempunyai kepentingan yang tersendiri. Namun demikian, merujuk kepada sumber-sumber terdahulu, didapati perbincangan tentang pembentukan kerangka kerja yang berkaitan dengan amalan pengurusan harta tanah secara amnya dan fungsi-fungsi yang dilaksanakan oleh BPHTPBT secara khususnya adalah begitu terhad sekali. Kekurangan ini sekaligus telah menyukarkan perbincangan tentang elemen-elemen penting yang seharusnya dijadikan asas dalam pembentukan kerangka kerja yang berkaitan. Justeru itu, bagi mengatasi kekurangan tersebut, maka pembentukan kerangka kerja yang terlibat dalam kajian ini akan dibentuk dengan mengenegahkan konsep pengurusan itu sendiri.

BAB 4

KAEDAH PEMBENTUKAN KERANGKA KERJA

4.1 Pengenalan

Dalam bab ini, penerangan yang diutarakan adalah berkaitan dengan kaedah yang digunakan bagi membangunkan cadangan kerangka kerja bagi setiap fungsi utama BPHTPBT iaitu kaedah penandaarasan. Oleh yang demikian, perbincangan yang terlibat adalah merangkumi keterangan tentang rasional pemilihan kaedah penandaarasan, definisi penandaarasan, konsep penandaarasan, jenis-jenis penandaarasan dan proses penandaarasan. Menerusi keterangan yang berkaitan, maka pemahaman yang lebih mendalam tentang penggunaan kaedah penandaarasan ini akan diperolehi sepenuhnya.

4.2 Rasional Pemilihan Kaedah Penandaarasan

Sebagaimana yang telah dibincangkan, organisasi PBT sebagai salah satu agensi kerajaan atau sektor awam telah ditubuhkan bagi melaksanakan pelbagai fungsi-fungsi tertentu termasuklah fungsi-fungsi yang berkaitan dengan aspek pengurusan harta tanah. Justeru itu bagi melaksanakan fungsi-fungsi yang berkaitan, kebanyakan PBT telah menubuhkan BPHT yang khusus di dalam organisasi masing-masing. Dalam kajian ini, kaedah penandaarasan telah dipilih sebagai suatu pendekatan yang khusus bagi membangunkan kerangka kerja yang dikehendaki. Ini kerana penggunaan kaedah penandaarasan sebagai suatu pendekatan ke arah menjayakan usaha-usaha meningkatkan

prestasi perkhidmatan menerusi penambahbaikan ke atas proses atau amalan kerja dalam sektor awam ini sebenarnya telah lama berlaku khususnya di negara-negara barat dan ia sentiasa berkembang dari masa ke semasa. Perkara ini telah dibukti menerusi kewujudan pelbagai sumber terdahulu yang telah menjelaskan tentang konsep dan aplikasi kaedah penandaarasan dalam sektor awam. Jadual 4.1 di bawah menunjukkan secara ringkas beberapa kajian atau perbincangan yang terbabit.

Jadual 4.1: Penandaarasan dalam sektor awam

Bil.	Pengarang	Fokus Kajian
1.	Faidley dan Musser (1991)	Menyediakan penerangan asas tentang penandaarasan dan penggunaannya dalam bidang pendidikan.
2.	Shaughnessy (1993)	Membincangkan penggunaan penandaarasan dalam konteks pengurusan kualiti menyeluruh untuk dilaksanakan oleh perpustakaan.
3.	Davis dan Patrick (1993)	Membentangkan kajian kes tentang usaha-usaha pelaksanaan penandaarasan dalam kumpulan hospital-hospital bukan keuntungan.
4.	Bruder Jr dan Gray (1994)	Membincangkan peluang-peluang dan langkah-langkah proses semasa bagi menggunakan penandaarasan dalam sektor awam.
5.	Bullivant (1994)	Menjelaskan konsep dan langkah-langkah umum pelaksanaan penandaarasan dalam sektor awam dan pengalaman pelaksanaan oleh beberapa buah organisasi sektor awam di United Kingdom.
6.	Keehley et al. (1997)	Membincangkan pelaksanaan proses penandaarasan sebagai kaedah yang sesuai untuk membangunkan amalan terbaik oleh agensi-agensi kerajaan.
7.	Dorsch dan Yasin (1998)	Membincangkan hala tuju perkembangan penandaarasan dalam sektor awam.
8.	National Productivity Corporation dan University of Bradford (1998b)	Membincangkan secara umum konsep penggunaan kaedah penandaarasan dalam sektor awam di Malaysia
9.	Hinton et al (2000)	Mengkaji pecahan pelaksanaan penandaarasaan mengikut sektor di United Kingdom.

Merujuk kepada jadual di atas, ia jelas menunjukkan bahawa kaedah penandaarasan sememangnya telah lama digunapakai dalam sektor awam bagi mencapai

pelbagai tujuan yang seterusnya diharapkan dapat membantu pelbagai organisasi dalam sektor awam meningkatkan tahap kecemerlangan terhadap perkhidmatan yang disediakan oleh mereka. Di samping itu, perbezaan yang dimiliki oleh kaedah penandaarasan berbanding dengan kaedah-kaedah penambahbaikan yang lain juga telah turut dipertimbangkan sebagai salah satu sebab mengapa penandaarasan telah dipilih sebagai kaedah untuk membangunkan kerangka kerja bagi setiap fungsi utama BPHTPB. Jadual 4.2 menjelaskan perbezaan yang terlibat. Jika dirujuk pada jadual tersebut, didapati pakej penandaarasan menawarkan sesuatu yang lebih baik jika dibandingkan dengan kaedah-kaedah lain sama ada dari aspek tujuan, fokus, aplikasi dan sumber maklumatnya. Merujuk kepada keperluan kajian ini, salah satu objektif utamanya adalah untuk membangunkan kerangka kerja yang lebih baik bagi pelaksanaan setiap fungsi utama BPHTPB.

Berdasarkan keperluan objektif tersebut, secara amnya pembentukan kerangka kerja yang terlibat didapati mempunyai kaitan dengan penghasilan suatu amalan atau proses kerja yang lebih baik bagi membantu pelaksanaan fungsi-fungsi utama BPHTPB (sila rujuk perbincangan pada bab 4). Oleh itu, keadaan ini telah menjelaskan bahawa daripada beberapa kaedah yang telah dinyatakan dalam jadual 4.2, didapati hanya terdapat dua kaedah yang paling sesuai untuk digunakan bagi membangunkan kerangka kerja yang terbabit iaitu kaedah penandaarasan dan kaedah kejuruteraan semula (reengineering). Ini kerana kedua-dua kaedah tersebut membenarkan usaha penambahbaikan dilakukan ke atas proses atau amalan-amalan kerja yang digunapakai oleh sesebuah organisasi.

Walau bagaimanapun untuk menggunakan kaedah kejuruteraan semula bukanlah merupakan suatu perkara yang mudah kerana ia memerlukan kewujudan suatu proses pelaksanaan yang jelas dan telah stabil. Ini kerana dengan menggunakan kaedah kejuruteraan semula itu, aktiviti pembaikan atau merekebentuk semula hanya akan dapat dilakukan ke atas proses pelaksanaan yang sedia ada iaitu dengan memberi penumpuan kepada pembaikan carta alir proses, ukuran-ukuran dan kaedah-kaedah yang digunakan. Sedangkan secara realitinya, dari perspektif amalan pengurusan harta

Jadual 4.2 : Perbandingan kaedah penandaarasan dengan kaedah-kaedah lain

	Penandaarasan	Analisis Persaingan	Kajian Pasaran	Lawatan Ke Tapak	Kejuruteraan Semula (Reengineering)	Kejuruteraan Semakan (Reverse Engineering)
Tujuan	Menganalisis ciri-ciri operasi amalan terbaik untuk mendapat faktor utama yang menyumbang ke arah kecemerlang perniagaan dan membawa perubahan yang boleh meningkatkan tahap kepuasan pengguna	Menganalisis strategi-strategi persaingan; Mempengaruhi keputusan-keputusan perniagaan	Mengenalpasti/ menilai/ menganalisis tindakbalas pasaran terhadap produk atau perkhidmatan	Mengumpul maklumat-maklumat umum dan mempelajari idea-idea baru	Merekabentuk semula proses pengurusan sedia ada	Perbandingan dengan produk yang sama; memahami produk pesaing dan prosesnya.
Fokus umum	Faktor-faktor utama amalan perniagaan yang membawa kepada kemahuan dan kepuasan pengguna	Strategi-strategi persaingan dan taktik dalam industri sendiri	Kemahuan pelanggan, sikap, harapan dan permintaan	Sukar untuk ditentukan	Carta aliran proses, ukuran-ukuran dan kaedah	Ciri-ciri produk dan fungsinya

Aplikasi	Amalan perniagaan dan sifat-sifat amalan terbaik di mana jua ia diketemui	Sikap sendiri dan strategi pesaing, organisasi, pasaran, produk dan perkhidmatan.	Produk dan perkhidmatan dalam industri dan pasaran sendiri.	Boleh diaplikasikan secara langsung atau sebaliknya	Merekabentuk semula proses organisasi	Terutamanya produk yang dikilangkan.
Sumber Maklumat	Pelanggan, pesaing, peneraju industri, penganalisis, perunding; mana-mana industri yang berkaitan dengan amalan yang terbaik dalam kelasnya ditemui.	Penganalisis, penyelidik, perunding dan pesaing dalam industri yang sama.	Pelanggan dan rakan perniagaan dalam industri sendiri.	Sesiapa sahaja	Sumber-sumber dalaman, pesaing-pesaing, pelanggan dan pembekal-pembekal.	Pesaing dalam industri sendiri

Sumber: Olahan sendiri dengan merujuk kepada keterangan oleh Bogan dan English (1994), Dence (1995) dan Sadeghi (1999).

tanah PBT di Malaysia, sehingga kini tidak terdapatnya sebarang kerangka kerja yang diakui sesuai untuk dirujuk sebagai suatu proses atau amalan kerja yang dapat menjelaskan pelaksanaan fungsi-fungsi utama BPHTPBT.

Kerumitan ini sekaligus telah menyebabkan kaedah kejuruteraan semula telah tidak dipilih sebagai kaedah yang akan digunakan untuk membangunkan kerangka kerja yang terlibat. Keputusan tersebut seterusnya telah menyebabkan kaedah penandaarasan telah dipilih sebagai suatu pendekatan khusus yang akan digunakan bagi membangunkan kerangka yang terlibat. Walau bagaimanapun menerusi penggunaan kaedah penandaarasan ini, ianya mampu menjadi pemangkin kepada penggunaan kaedah kejuruteraan semula itu sendiri, khusus dalam bidang pengurusan harta tanah PBT di suatu masa yang akan datang kerana menurut Godfrey dan Godfrey, (1999) kaedah penandaarasan melibatkan penambahbaikan proses, penambahbaikan berterusan atau sebagainya dan merupakan peneraju serta penyumbang ke arah kejuruteraan semula yang melibatkan pembentukan semula proses peniagaan secara radikal. Seterusnya, jika dirujuk kepada beberapa penyelidikan terdahulu (seperti Mohamad Razali bin Abdul Kadir (1996), Beretta dan Dossi (1998), Johnson (1998), Chen (1999), Yam *et al.* (2000), Pransanta (2002) dan sebagainya) didapati bahawa kaedah penandaarasan telah digunakan sebagai kaedah yang khusus bagi membangunkan suatu amalan kerja yang lebih baik atau yang terbaik. Justeru itu, memandangkan objektif keempat kajian ini iaitu untuk membangunkan kerangka kerja yang lebih bagi pelaksanaan setiap fungsi utama BPHTPBT didapati juga mempunyai kaitan dengan penghasilan amalan kerja yang lebih baik, maka kaedah penandaarasan sewajarnya diketengahkan dalam kajian ini sebagai suatu pendekatan khusus bagi mencapai objektif yang telah disasarkan itu.

4.3 Definisi Penandaarasan

Sebenarnya, dengan merujuk kepada sumber-sumber terdahulu, didapati tidak terdapatnya suatu takrifan yang bersepadu tentang istilah penandaarasan. Ini kerana menurut Heib dan Daneva (1995), tidak terdapat suatu takrifan yang sempurna untuk

penandaarasan walaupun 42 definisi telah ditemui dalam satu sumber yang sama. Malahan kepelbagai definisi penandaarasan ini telah terbukti apabila Spendolini (1992) telah menemui 49 definisi yang menjelaskan maksud penandaarasan. Penandaarasan, asalnya telah didefinisikan oleh Xerox Corporation di Amerika Syarikat sebagai suatu alatan pengurusan yang digunakan untuk mengawasi dan mengukur produk, perkhidmatan dan amalan mereka dengan merujuk kepada pesaing-pesaing yang terlibat (Yam, et. al, 2000). Seterusnya, Camp (1989) pula telah mendefinisikan penandaarasan sebagai pencarian untuk mendapatkan amalan terbaik industri yang memimpin ke arah prestasi yang cemerlang. Selain daripada dua definisi utama ini, masih terdapat pelbagai definisi lagi yang menjelaskan tentang maksud penandaarasan secara amnya. Misalnya ialah:

- i. American Productivity & Quality Center (1993) - penandaarasan ialah proses perbandingan dan pengukuran yang berterusan bagi sesebuah organisasi dengan mana-mana organisasi peneraju di seluruh dunia bagi mendapatkan maklumat yang mampu menolong organisasi tersebut mengambil tindakan yang dapat meningkatkan prestasinya.
- ii. Wen (1998) - penandaarasan ialah suatu perbandingan yang teliti terhadap proses-proses yang sama dalam industri dan struktur organisasi dalam usaha untuk mengenalpasti amalan yang paling berkesan dan menggunakannya sebagai matlamat-matlamat pelaksanaan.
- iii. Holloway *et al.* (1999) penandaarasan ialah tindakan yang dibuat oleh sesebuah organisasi untuk meningkatkan prestasi dengan mempelajarinya daripada lain-lain organisasi yang mengamalkan proses kerja atau amalan yang berjaya. Untuk itu, penandaarasan juga adalah dirujuk sebagai merangkumi pelaksanaan aktiviti yang berterusan, proses dalaman utama yang diselaraskan, prestasi diawasi, perbandingan-perbandingan baru dilaksanakan dengan pelaksana-pelaksana terbaik semasa dan perubahan pada masa hadapan diterokai.

Berdasarkan keseluruhan pandangan yang dibincangkan di atas, maka secara keseluruhannya penandaarasan adalah dirumuskan sebagai suatu proses yang diketengahkan secara sistematik dan berterusan bagi menghasilkan suatu amalan yang lebih baik atau terbaik yang seterusnya dapat digunakan oleh organisasi-organisasi tertentu sebagai suatu usaha ke arah meningkatkan prestasi produk, proses kerja, atau perkhidmatan masing-masing. Perlaksanaan kaedah penandaarasan ini memerlukan suatu sesi perbandingan dilakukan oleh sesebuah organisasi dengan organisasi yang lebih baik. Perbandingan tersebut sebenarnya dilakukan bagi membolehkan maklumat-maklumat penting yang mempengaruhi penghasilan dan pelaksanaan sesuatu amalan terbaik dipelajari dan difahami sepenuhnya. Jadi dalam erti kata yang lebih mudah, penandaarasan juga boleh diertikan sebagai suatu proses pembelajaran daripada organisasi lain (Cleary, 1998). Sementara itu dalam kajian ini, penandaarasan adalah dirujuk sebagai suatu proses yang digunakan bagi membangunkan kerangka kerja bagi pelaksanaan setiap fungsi utama BPHTPBT menerusi perbandingan yang dilakukan dengan BPHTPBT yang lebih baik di kalangan mereka. Ini kerana kerangka kerja yang ingin dibangunkan itu adalah dirujuk sebagai suatu keterangan yang menyenaraikan langkah-langkah kerja atau aktiviti tertentu yang sewajarnya berperanan sebagai suatu amalan yang dapat membantu atau memudahkan pelaksanaan fungsi-fungsi utama BPHTPBT.

4.4 Penandaarasan Untuk Amalan Terbaik

Amalan mengikut tafsiran Kamus Dewan merupakan sesuatu yang yang dilakukan (Dewan Bahasa dan Pustaka, 1993). Dengan definisi yang sedemikian maka amalan boleh dikaitkan dengan pelbagai aspek lain yang menjelaskan tentang pelaksanaan sesuatu perkara seperti proses kerja, kerangka kerja, langkah kerja dan sebagainya. Untuk memahami dengan apakah yang sebenarnya dimaksudkan sebagai amalan terbaik sebenarnya adalah begitu rumit sekali. Ini kerana menurut American Productivity and Quality Centre (1997), sebenarnya tidak ada penjelasan tunggal tentang amalan terbaik kerana sesuatu yang baik itu tidak semestinya baik bagi setiap orang,

tetapi apa yang sebenarnya dimaksudkan terbaik bagi setiap amalan yang terlibat adalah lebih merujuk kepada keupayaan amalan tersebut untuk menghasilkan keputusan yang cemerlang. Oleh itu, berdasarkan hujah tersebut amalan terbaik adalah didefinisikan kepimpinan, pengurusan atau kaedah operasi yang memimpin ke arah pencapaian prestasi yang istimewa (American Productivity and Quality Center, 1993). Manakala menurut Dence (1995) amalan terbaik ialah suatu kaedah yang digunakan dalam proses-proses kerja bagi menghasilkan output yang memenuhi keperluan pelanggan dalam suatu pasaran tertentu. Sementara itu, Menurut Ward (1998), amalan terbaik ialah suatu amalan perniagaan atau falsafah yang memimpin ke arah kecemerlangan prestasi dalam aspek-aspek yang berkaitan dengan kewangan, kualiti atau penambahbaikan tahap perkhidmatan. Seterusnya menurut Dube *et al.* (1999), amalan terbaik ialah penonjolan idea atau aktiviti-aktiviti yang cemerlang atau layak untuk diikuti dan ia telah disemak oleh pihak-pihak tertentu.

Jika dirujuk kepada keseluruhan pandangan yang dinyatakan di atas, maka dalam konteks yang umum sesuatu amalan itu hanya boleh diklasifikasikan sebagai amalan terbaik sekiranya ia merupakan idea atau aktiviti-aktiviti yang terbukti perlaksanaannya akan dapat meningkatkan tahap prestasi sesebuah organisasi sama ada dari aspek kualiti, kewangan, perkhidmatan dan sebagainya. Ini bererti sesuatu amalan yang telah dibuktikan keberkesanannya dalam meningkatkan prestasi barulah boleh dirujuk sebagai amalan terbaik. Sedangkan bagi amalan yang kelihatan baik tetapi masih tidak terbukti keupayaannya untuk meningkatkan prestasi, maka ia tidak boleh dirujuk sebagai amalan terbaik. Walau bagaimanapun, jika dirujuk kepada pada pendapat lain, amalan terbaik tidak semestinya terdiri daripada amalan yang telah terbukti keupayaannya untuk meningkatkan prestasi. Ini kerana menurut Jarrar dan Mohamed Zairi (2000) terdapat suatu pendekatan yang lebih sesuai bagi mendefinisikan amalan terbaik iaitu dengan merujuk kepada pendekatan “Chevron” yang telah memberikan definisi amalan terbaik kepada beberapa peringkat tertentu seperti berikut:

- Idea yang baik (tidak terbukti) – tidak diuji dengan menggunakan data, tapi diyakini mantap. Ia mungkin mendatangkan kesan positif kepada prestasi

perkhidmatan. Jika diuji dengan data, ia mungkin boleh dilaksanakan dalam sesebuah organisasi.

- Amalan yang baik – teknik, metodologi, prosedur atau proses yang sepatutnya dilaksanakan dan mampu meningkatkan hasil perniagaan bagi sesebuah organisasi (memenuhi sebahagian elemen yang dikehendaki oleh pelanggan dan pihak-pihak berkepentingan). Ia diuji dengan menggunakan data yang dikutip dari sesebuah organisasi.
- Amalan terbaik “terbukti” – ialah suatu amalan yang baik yang ditentukan untuk menjadi pendekatan yang terbaik untuk kebanyakan organisasi berdasarkan analisis prestasi.

Berdasarkan hujah ini, maka keterangan terhadap definisi dan skop amalan terbaik akan menjadi lebih terbuka di mana amalan terbaik bukan sahaja merangkumi sesuatu amalan yang terbukti dapat meningkatkan prestasi tetapi juga turut melibatkan cetusan-cetusan idea yang diyakini dapat meningkatkan prestasi dan ianya diterima oleh pihak-pihak yang terlibat. Fenomena amalan terbaik sememangnya dilihat sebagai suatu “keajaiban korporat” dan usaha-usaha untuk membangunkannya telah menjadi semakin popular di kalangan pekerja-pekerja mahir yang terlibat dalam pelbagai jenis industri sekitar tahun 1990an (Jarrar dan Mohamed Zairi, 2000). Tambahan pula, ramai yang percaya bahawa perlaksanaan amalan terbaik di dalam sesebuah organisasi merupakan tindakan yang bijak. Ini kerana secara teorinya, amalan terbaik akan membantu banyak organisasi meningkatkan keupayaan proses-proses utama mereka dengan lebih strategik (Camp, 1995; Cox dan Thompson, 1998). Bagi membangunkan atau mencari amalan terbaik ini, maka kaedah penendarasan telah dilihat sebagai kaedah yang paling sesuai untuk diketengahkan bagi mencapai tujuan tersebut. Hal ini telah dinyatakan oleh pelbagai pihak seperti Axson dan The Hackett Group (2003), Yavas dan Yasin (2001), Saunders (1999), Beretta dan Dossi (1998) dan sebagainya.

Merujuk kepada pandangan-pandangan yang telah dibincangkan oleh pelbagai pihak ini, ia jelas menunjukkan bahawa telah wujudnya hubungan yang begitu rapat di antara penandaarasan dan juga amalan terbaik. Hubungan tersebut boleh berlaku dalam pelbagai bentuk mengikut pandangan-pandangan tertentu seperti amalan terbaik sebagai matlamat atau tujuan akhir penandaarasan, amalan terbaik sebagai konsep asas yang terkandung dalam penandaarasan, kaedah penandaarasan sebagai “alat:” untuk membangunkan amalan terbaik dan sebagainya. Oleh yang demikian, berdasarkan hubungan tersebut, maka tidaklah terlalu optimis jika dikatakan bahawa penandaarasan dan amalan terbaik merupakan dua perkara yang sukar untuk dipisahkan dan dalam konteks yang umum, amalan terbaik bolehlah dilihat sebagai suatu elemen penting yang mempengaruhi keputusan atau hasil yang diperolehi menerusi pelaksanaan sesuatu proses penandaarasan.

4.5 Proses Penandaarasan

Sebagaimana kaedah-kaedah penambahbaikan prestasi yang lain, pelaksanaan kaedah penandaarasan juga perlu dilakukan dengan mengikuti beberapa urutan langkah-langkah tertentu. Urutan langkah-langkah pelaksanaan tersebut adalah dirujuk sebagai proses atau model penandaarasan. Menerusi rujukan ke atas sumber-sumber yang terdahulu, dapati tidak terdapatnya suatu kaedah khusus yang telah ditetapkan sebagai proses penandaarasan. Menurut Mohamed Zairi (1994) dan Maxon dan Trefty (1995), sebenarnya terdapat banyak versi proses penandaarasan. Misalnya menurut American Productivity & Quality Center (1993) jika dirujuk kepada proses perlaksanaannya di dalam sektor industri, maka didapati Motorola memiliki lima langkah proses penandaarasan, Florida Power & Light mempunyai tujuh langkah, AT&T mempunyai sembilan langkah dan Xerox mempunyai sepuluh langkah proses penandaarasan. Tambahan pula, menurut Bhutta dan Huq (1999), penandaarasan boleh dilaksanakan dengan pelbagai cara, sesetengah syarikat misalnya ada yang menggunakan sehingga tiga puluh tiga langkah sedangkan ada juga yang hanya menggunakan empat langkah sahaja sebagai proses pelaksanaan masing-masing.

Merujuk kepada situasi tersebut, maka ia membuktikan bahawa berapa bilangan langkah-langkah yang ditentukan sebagai proses penandaarasan adalah tidak penting, tapi apa yang penting adalah untuk memastikan bahawa setiap langkah-langkah yang dirangka dan dilaksanakan itu dapat memenuhi keperluan-keperluan pelaksanaan kaedah penandaarasan yang sekaligus memastikan matlamat peningkatan prestasi dapat dicapai sepenuhnya. Sebagai pelopor dalam pelaksanaan kaedah penandaarasan, maka pendekatan pelaksanaan yang diperkenalkan oleh Xerox seringkali dijadikan rujukan oleh pelbagai pihak bagi menentukan langkah-langkah pelaksanaan yang perlu disenaraikan di dalam sesuatu proses penandaarasan. Proses penandaarasan yang diperkenalkan oleh Xerox sebenarnya melibatkan sepuluh langkah pelaksanaan yang kemudian dikategorikan kepada lima peringkat pelaksanaan iaitu perancangan, analisis, integrasi dan tindakan. Langkah langkah pelaksanaan tersebut adalah terdiri langkah mengenalpasti apa yang akan ditandaaras, mengenalpasti pesaing-pesaing terbaik, menentukan kaedah pengumpulan data, menentukan jurang prestasi semasa, menetapkan tahap-tahap prestasi-prestasi, menghubungkan penemuan-penemuan penandaarasan dan meraih penerimaan, membangunkan matlamat baru dan pelan tindakan, melaksanakan tindakan-tindakan tertentu, mengawasi hasil dan laporan perkembangan dan membetulkan tandaaras secara berulang.

Seterusnya, berdasarkan sepuluh langkah pelaksanaan yang dikemukakan oleh Xerox, Camp (1989) kemudiannya telah menyenaraikan suatu proses pelaksanaan penandaarasan yang lebih komprehensif di mana ia melibatkan lima fasa pelaksanaan yang terdiri daripada fasa perancangan yang melibatkan aktiviti mengenalpasti apa yang hendak ditandaaras, mengenalpasti siapa yang akan menjadi tandaaras dan mengumpulkan data, fasa analisis yang melibatkan aktiviti mengkaji jurang prestasi dan menetapkan prestasi masa hadapan, fasa integrasi yang melibatkan aktiviti menyebarkan penemuan dan membangunkan matlamat baru, fasa tindakan yang melibatkan aktiviti melakukan tindakan pelaksanaan, mengawasi perkembangan pelaksanaan dan membuat ukuran secara berulang mengikut keperluan dan fasa kematangan, iaitu suatu fasa yang memperlihatkan pencapaian terhadap keadaan yang diimpikan. Jika diteliti, langkah-langkah yang terkandung dalam proses penandaarasan yang dikemukakan oleh

Camp (1989) dan Xerox adalah sama, cuma ianya berbeza dari segi bilangan fasa atau peringkat perlaksanaannya. Ini kerana menurut Camp (1989) selain daripada empat fasa sedia ada iaitu perancangan, analisis, integrasi dan tindakan, proses penandaarasan masih memerlukan satu lagi fasa pelaksanaan yang dikenali sebagai fasa kematangan. Mengikut pandangan beliau, fasa kematangan ini akan tercapai apabila amalan-amalan terbaik industri dapat diterapkan dalam semua proses perniagaan dan seterusnya mewujudkan kecemerlangan menerusi hasil pelaksanaan pendekatan penandaarasan yang terlibat.

Sementara itu, menurut Pulat (1994), secara amnya penandaarasan juga boleh dilakukan menurut konsep kitaran Rancang, Buat, Semak dan Bertindak (RBSB) (Plan, Do, Check & Act (PDCA). Berdasarkan konsep RBSB ini, Bhutta dan Huq (1999) telah menjelaskan bahawa proses penandaarasan lazimnya mengandungi lima langkah asas pelaksanaan iaitu merancang kajian, membentuk pasukan penandaarasan, mengenalpasti rakan penandaarasan, mengumpul dan menganalisis data atau maklumat serta menggunakan dan menambahbaik amalan terbaik. Di samping itu, proses penandaarasan juga telah turut dilaksanakan berdasarkan model kitaran. Model tersebut adalah merujuk kepada lima langkah pelaksanaan penandaarasan yang dikemukakan oleh Spendolini (1992). Ini kerana menurut Spendolini (1992), walaupun pelaksanaan penandaarasan dilakukan mengikut kaedah yang berbeza-beza oleh pelbagai organisasi, namun hasil kajiannya menunjukkan bahawa kebanyakan syarikat utama telah melaksanakan proses penandaarasan dengan melibatkan lima langkah utama yang terdiri daripada menentukan apa yang hendak ditandaaras, membentuk pasukan penandaarasan, mengenalpasti rakan penandaarasan, mengumpul dan menganalisis maklumat penandaarasan dan melaksanakan tindakan.

Di samping itu, pelaksanaan kaedah penandaarasan di dalam sektor awam juga telah menyaksikan wujudnya beberapa proses penandaarasan. Misalnya menurut National Productivity Corporation dan University of Bradford (1998b) berdasarkan pengalaman pelaksanaan Leicester Royal Infirmary (LRI), terdapat empat peringkat kerja utama di dalam proses penandaarasan yang telah diketengahkan, iaitu rancang dan

selia, analisis, tindakan dan semakan. Selain itu, jika dirujuk kepada pemakaian kaedah penandaarasan di dalam pelbagai bidang kerja atau disiplin ilmu tertentu, didapati ianya juga telah mewujudkan pelbagai proses pelaksanaan yang tersendiri. Bagi menggunakan kaedah penandaarasan dalam bidang pengurusan fasiliti pula, Rondeau (2001) telah mengemukakan empat langkah tertentu yang terdiri daripada menyusun, mengumpul, menganalisis dan menyesuaikan. Seterusnya dari perspektif harta tanah pula, Noha (1993) pula telah menyenaraikan empat langkah yang sewajarnya diikuti bagi mengaplikasikan kaedah penandaarasan di dalam organisasi harta tanah. Langkah-langkah tersebut ialah memahami aset harta tanah dan objektif-objektif perniagaan mengenalpasti peluang-peluang dengan membandingkan tahap prestasi utama dengan para pesaing dan pelaksana-pelaksana yang terbaik, mengenalpasti jalan penyelesaian dengan menilai pembolehubah-pembolehubah yang kritikal serta melaksanakan dan menyemak jalan penyelesaian tersebut selaras dengan perubahan yang berlaku pada objektif-objektif perniagaan.

Merujuk kepada perbincangan-perbincangan di atas, maka ia jelas membuktikan bahawa wujudnya pelbagai langkah-langkah yang telah diketengahkan sebagai proses penandaarasan. Penyenaian langkah-langkah tersebut adalah bergantung sepenuhnya kepada organisasi atau pihak-pihak yang terlibat. Walau bagaimanapun, secara umumnya proses penandaarasan didapati terbahagi kepada tiga peringkat, iaitu peringkat pra-penandaarasan, peringkat semasa penandaarasan dan peringkat selepas penandaarasan. Pada peringkat pra penandaarasan langkah-langkah pelaksanaan yang terlibat adalah terdiri daripada langkah-langkah yang berbentuk persediaan untuk melaksanakan sesuatu proses penandaarasan. Justeru itu, pada peringkat ini organisasi atau pihak-pihak yang terlibat akan mengenalpasti dan menyediakan segala keperluan yang diperlukan dalam proses penandaarasan. Antara langkah-langkah yang terlibat dalam peringkat ini adalah terdiri daripada menentukan apa yang hendak ditandaaras, memilih rakan penandaarasan, membentuk pasukan penandaarasan, menentukan jenis penandaarasan dan sebagainya.

Manakala pada peringkat semasa penandaarasan pula langkah-langkah yang terlibat adalah terdiri daripada aktiviti-aktiviti yang dilaksanakan sewaktu sesi perbandingan dengan rakan penandaarasan dilakukan di mana ia merangkumi langkah-langkah tertentu seperti mengumpulkan data yang berkaitan, menganalisis data dan mengenalpasti jurang perbezaan prestasi. Akhir sekali iaitu pada peringkat selepas penandaarasan, langkah-langkah yang terlibat adalah terdiri daripada pelbagai tindakan yang diambil hasil daripada keputusan yang diperolehi selepas aktiviti perbandingan dan analisis data dilaksanakan. Di samping itu, langkah-langkah yang terlibat juga turut merangkumi tindakan yang diambil bagi memastikan proses penambahbaikan dilaksanakan dan diawasi sepenuhnya. Oleh itu, antara langkah-langkah yang terlibat ialah membentuk pelan tindakan penambahbaikan, melaksanakan proses penambahbaikan, mengawasi proses penambahbaikan, menilai dan menyemak prestasi proses penambahbaikan, membuat tindakan pembetulan dan sebagainya.

Berdasarkan kefahaman terhadap tiga peringkat pelaksanaan sebagaimana yang dijelaskan di atas, maka untuk tujuan pelaksanaan kajian ini, sebanyak lima langkah telah dikenalpasti untuk diketengahkan sebagai suatu proses penandaarasan bagi membangunkan kerangka kerja yang terlibat. Langkah-langkah tersebut adalah terdiri daripada menentukan apa yang akan ditandaaraskan, menentukan rakan penandaarasan, mengumpul dan menganalisis data, membangunkan kerangka kerja dan menyemak kerangka kerja. Penjelasan yang terperinci tentang pemakaian kelima-lima langkah yang terbabit adalah sepertimana yang dibincangkan dalam bahagian 6.5. Secara amnya, penentuan terhadap kelima-lima langkah yang disenaraikan sebagai proses penandaarasan ini adalah dibuat dengan merujuk kepada keseluruhan perbincangan dan rumusan yang telah dinyatakan di atas. Ini kerana, proses penandaarasan yang dicadangkan ini merupakan hasil pengubahsuaian ke atas beberapa model atau proses penandaarasan yang telah dibincangkan di atas dengan mengambilkira keperluan-keperluan tertentu yang terkandung dalam pelaksanaan kajian ini.

Penghasilan proses penandaarasan yang diubahsuai untuk tujuan pelaksanaan atau pencapaian sesuatu objektif kajian sememangnya merupakan suatu perkara yang

lazim dalam bidang penyelidikan. Misalnya, Chen (1999). telah menetapkan suatu proses penandaarasan yang hanya melibatkan empat peringkat pelaksanaan iaitu peringkat pra-penandaarasan (yang melibatkan aktiviti mengenalpasti apa yang hendak diukur, menentukan bagaimana proses pengukuran itu perlu dilakukan dan memilih rakan penandaarasan), peringkat penandaarasan (yang melibatkan aktiviti pengumpulan data), peringkat selepas penandaarasan (yang melibatkan aktiviti menganalisis data) dan peringkat semakan (yang melibatkan aktiviti menyediakan cadangan kepada organisasi yang terlibat). Proses penandaarasan ini seterusnya telah digunakan bagi menghasilkan amalan terbaik sokongan institusi kepada kakitangan pendidikan jarak jauh. Proses penandaarasan yang dicadangkan oleh Chen (1999) ini adalah hasil pengubahsuaian yang dilakukan oleh beliau ke atas model penandaarasan Camp (1989) dan model kitaran penandaarasan Spendolini (1992).

4.6 Kesimpulan

Berdasarkan segala keterangan yang telah dibincangkan di atas mengenai aspek-aspek yang berkaitan dengan kaedah penandaarasan ini, ia jelas menunjukkan bahawa kaedah ini merupakan suatu kaedah yang amat sesuai digunakan sebagai suatu pendekatan yang sistematik bagi mewujudkan amalan kerja yang lebih baik dan seterusnya mampu meningkatkan tahap prestasi sesebuah organisasi. Kaedah penandaarasan ini sebenarnya amat berguna kerana ia boleh digunakan dalam dua keadaan yang berbeza iaitu sama ada menerusi pelaksanaan secara langsung ke atas organisasi-organisasi yang terlibat atau sebagai suatu modul yang khusus bagi membangunkan cadangan amalan kerja yang lebih baik menerusi pelaksanaan aktiviti-aktiviti penyelidikan yang berkaitan. Justeru itu, tidak hairanlah jika penggunaan kaedah ini telah menjadi begitu popular di kalangan pengurus-pengurus organisasi dan penyelidik-penyelidik industri serta ahli-ahli akademik.

BAB 5

METODOLOGI KAJIAN

5.1 Pengenalan

Kandungan bab ini akan mengutarakan perbincangan mengenai metodologi kajian ini. Perbincangan tentang metodologi kajian ini adalah perlu kerana keterangan mengenainya akan membolehkan kefahaman yang sepenuhnya diperolehi tentang bagaimanakah kajian ini dilaksanakan. Ini kerana metodologi kajian ini akan menjelaskan setiap peringkat pelaksanaan yang telah diketengahkan bagi mencapai kesemua objektif yang telah ditetapkan. Peringkat-peringkat tersebut adalah terbahagi kepada empat iaitu peringkat kajian literatur, kajian awal, kajian soal selidik dan kajian penandaarasan

5.2 Kajian Literatur

Peringkat pelaksanaan pertama yang terkandung dalam metodologi kajian ini adalah dikenali sebagai peringkat kajian literatur. Menerusi pandangan-pandangan yang telah dikemukakan oleh para pengkaji atau cendekiawan terdahulu didapati wujudnya pelbagai pendapat tentang maksud kajian literatur. Menurut Neuman (2000) kajian literatur ialah suatu aktiviti yang dilakukan bagi menghimpunkan pengetahuan yang dapat membantu penyelidik mendapatkan apa yang belum ada di dalam sesebuah karya. Manakala Hackley (2003) pula telah menyatakan bahawa kajian literatur ialah

perbincangan yang dikembangkan terhadap kerja-kerja akademik yang diterbitkan terdahulu di mana ia mempunyai kaitan dengan topik-topik penyelidikan yang sedang dijalankan (Hackley, 2003). Seterusnya Rohana (2003) telah menyatakan kajian literatur adalah suatu bentuk dokumentasi yang telah dibuat sorotan secara komprehensif daripada susunan data yang telah diterbitkan atau tidak diterbitkan dalam bentuk deskriptif bagi dikaji oleh penyelidik.

Berdasarkan beberapa pandangan di atas, maka dalam kajian ini, kajian literatur, sorotan literatur atau ulasan karya amnya adalah dirujuk sebagai suatu aktiviti yang dilaksanakan bagi mengumpulkan segala maklumat atau keterangan terdahulu yang berkaitan dengan sesuatu skop kajian yang ingin dilaksanakan. Dalam pelaksanaan kajian ini, kajian literatur adalah dirujuk sebagai suatu peringkat pelaksanaan yang diwujudkan bagi mendapatkan segala maklumat teoritikal secara komprehensif tentang beberapa konsep yang berkaitan dengan keperluan kajian ini seperti konsep dan isu-isu pengurusan harta tanah secara amnya, konsep pengurusan harta tanah PBT, maklumat teoritikal yang berkaitan dengan PBT dan BPHTPBT, maklumat yang berkaitan dengan kaedah pembentukan kerangka kerja amalan pengurusan harta tanah PBT dan sebagainya.

Dalam pelaksanaan kajian ini, kajian literatur telah dilaksanakan bagi memenuhi beberapa tujuan tertentu. Pertamanya, kajian literatur dilaksanakan bagi menyediakan idea dan hala tuju awal pelaksanaan kajian ini. Ini kerana di peringkat awal kajian ini, kajian literatur diperlukan bagi membolehkan segala maklumat yang diperlukan bagi membentuk permasalahan kajian dapat diperolehi sepenuhnya. Maklumat yang terkini dan menyeluruh mengenai kepentingan untuk melaksanakan kajian terhadap amalan pengurusan harta tanah PBT akan membantu mewujudkan keterangan tentang pernyataan masalah kajian yang lebih tepat dan terperinci. Pernyataan masalah yang komprehensif seterusnya akan membantu mewujudkan suatu idea dan hala tuju pelaksanaan kajian yang jelas dan sekaligus membantu melancarkan proses pelaksanaan kajian ini. Dengan merujuk kepada keterangan yang terkandung dalam pernyataan masalah juga, maka keperluan-keperluan lain kajian ini seperti penentuan

tentang persoalan dan objektif kajian akan dapat dilakukan dengan lebih mudah. Tujuan kedua kajian literatur dilaksanakan adalah untuk mengumpul sebanyak mungkin maklumat terdahulu yang berkaitan dengan kajian yang ingin dilaksanakan. Maklumat ini diperlukan bagi menyediakan sesuatu gambaran awal tentang keseluruhan konsep atau isu-isu yang berkaitan dengan kajian ini seperti keterangan yang berkaitan dengan pengurusan harta tanah, pengurusan harta tanah PBT, kaedah penandaarasan, pembentukan kerangka kerja dan sebagainya.

Seterusnya tujuan ketiga kajian literatur ini dilaksanakan adalah untuk memastikan kajian yang ingin dilaksanakan sememangnya tidak pernah dilaksanakan sebelumnya. Dalam melaksanakan kajian literatur ini, rujukan telah dibuat ke atas sumber-sumber kajian terdahulu di mana menerusi rujukan tersebut akan dapat dikenapasti atau ditentukan apakah aspek-aspek atau isu yang pernah dikaji dalam bidang pengurusan harta tanah PBT dan apakah pendekatan yang diketengahkan bagi menyelesaikannya. Dengan mengetahui tentang aspek-aspek yang pernah dikaji itu, maka dengan ini ia akan dapat mengesahkan bahawa kajian yang dilaksanakan ini sememangnya belum pernah dilaksanakan oleh mana-mana pihak. Akhir sekali, tujuan kajian literatur ini dilaksanakan adalah untuk menetapkan ulasan kajian (research proposition). Menurut Dubin (1978), ulasan kajian adalah suatu pernyataan kebenaran yang khusus dan terhad kepad sesuatu fakta tertentu sahaja. Manakala Zikmund (1997) pula telah menjelaskan ulasan kajian sebagai pernyataan-pernyataan yang dipertimbangkan dengan merujuk kepada hubungan-hubungan yang berlaku terhadap sesuatu konsep. Bagi kajian ini, ulasan kajian adalah dirujuk sebagai suatu rumusan yang dibuat ke atas maklumat-maklumat yang diperolehi daripada kajian literatur di mana ia berkaitan dengan faktor-faktor yang dipertimbangkan sebagai keperluan penubuhan BPHTPBT, motif objektif-objektif BPHTPBT, fungsi-fungsi utama yang dilaksanakan oleh BPHTPBT dan kerangka kerja amalan pengurusan harta tanah PBT.

5.3 Kajian Awal

Kajian awal (pilot study) adalah dirujuk sebagai peringkat pelaksanaan kedua yang terkandung dalam metodologi kajian ini. Menurut Hackley (2003), kajian awal ialah suatu aktiviti pengumpulan data awal yang dilaksanakan sebelum kajian utama. Dalam kajian ini, tujuan utama kajian awal dilaksanakan adalah untuk mengetahui senario pengurusan sebenar yang berlaku di dalam amalan pengurusan harta tanah PBT di mana penumpuan utama diberikan kepada objektif dan fungsi-fungsi BPHTPBT. Penemuan yang diperolehi daripada kajian awal terhadap senario yang berkaitan dengan objektif dan fungsi BPHTPBT adalah penting bagi menyokong proses merumus pernyataan masalah yang sememangnya diperlukan bagi memenuhi keperluan pelaksanaan kajian ini. Selain itu, tujuan lain kajian awal ini dilaksanakan adalah mengemaskini dan menyemak kesesuaian kandungan alat pengumpulan data, misalnya borang soal selidik yang telah dibangunkan bagi bagi mendapatkan data tertentu.

5.4 Kajian Soal Selidik

Peringkat pelaksanaan ketiga yang terkandung dalam metodologi kajian ini adalah dinamakan sebagai kajian soal selidik. Menerusi kajian soal selidik ini, terdapat tiga persoalan utama kajian yang akan diselesaikan dan seterusnya mencapai keperluan tiga objektif yang berkaitan. Tiga persoalan kajian tersebut ialah:

- i. Apakah faktor-faktor yang mempengaruhi keperluan penubuhan sesebuah BPHT di dalam organisasi PBT?
- ii. Apakah motif terpenting yang mempengaruhi pembentukan objektif-objektif BPHTPBT?
- iii. Apakah fungsi-fungsi utama yang sewajarnya dilaksanakan oleh BPHTPBT?

5.4.1 Pemilihan Sampel

Pada peringkat pelaksanaan kajian soal selidik ini, data yang terlibat telah dikumpulkan menerusi dua golongan responden, iaitu data yang diberikan oleh pihak pengurusan PBT atau BPHTPBT dan para pengguna. Berdasarkan maklumat yang diterima daripada Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan serta Kerajaan Negeri Johor, sehingga tarikh 31 Julai 2005, didapati terdapatnya sejumlah 34 organisasi PBT di Semenanjung Malaysia yang telah dikategorikan sebagai majlis bandaraya dan majlis perbandaran (sila rujuk lampiran C). Merujuk kepada jumlah yang kecil ini, maka kesemua 34 organisasi PBT itu telah dipilih sebagai sampel yang mewakili populasi sebenar kajian ini. Ini kerana menurut Neuman (1991), semakin kecil bilangan sesuatu populasi, maka sewajarnya bilangan sampel yang perlu diambil adalah semakin besar. Manakala bagi responden yang melibatkan para pengguna, pemilihan sampel yang terlibat adalah sebanyak 300 orang sahaja. Pengambilan sampel secara keputusan (judgemental sampling) ini dilakukan dengan memberi pertimbangan yang sewajarnya terhadap aspek kos dan tempoh masa yang terlibat. Tambahan pula, jumlah angka sebenar populasi yang terdiri daripada para pengguna yang pernah menggunakan perkhidmatan-perkhidmatan yang disediakan oleh PBT adalah tidak diketahui secara mutlak.

5.4.2 Pembentukan Borang Soal Selidik

Bagi mendapatkan data yang berkaitan menerusi pelaksanaan kajian soal selidik ini, maka suatu sesi soal selidik telahpun dilaksanakan dengan kedua-dua responden yang terlibat. Untuk memenuhi tujuan tersebut, maka dua jenis borang soal selidik telahpun dibangunkan untuk diedarkan kepada responden-reponden yang terlibat. Menurut Mutchnick dan Berg (1996), borang soal selidik mengandungi serangkaian soalan yang dikemukakan bagi mendapatkan maklumat yang berguna setelah dianalisis dan disahkan secara statistik. Setiap borang soal selidik yang terlibat mempunyai isi kandungan atau formatnya yang tersendiri sila rujuk lampiran E dan F.

5.4.3 Pengedaran dan Pemulangan Borang Soal Selidik

Menurut Hackley (2003), pengedaran borang soal selidik merupakan salah satu peralatan utama yang digunakan bagi mengumpulkan data. Bagi responden yang terdiri daripada pihak pengurusan PBT atau BPHTPBT, proses pengedaran borang soal selidik telah dilakukan dengan berkunjung secara langsung ke pejabat organisasi-organisasi PBT yang terlibat. Untuk memastikan kunjung tersebut berlaku dengan jayanya, maka terlebih dahulu suatu tarikh dan masa temujanji yang khusus telah pun diatur dengan responden yang terlibat. Berdasarkan tarikh temujanji yang telah dipersetujui bersama, maka barulah kunjungan secara langsung dilakukan ke atas organisasi-organisasi PBT yang terlibat. Sewaktu kunjung tersebut, borang soal selidik yang terlibat akan diserahkan kepada para responden yang terlibat untuk dijawab oleh mereka. Sekiranya terdapat sebarang permasalahan yang berkaitan dengan persoalan-persoalan yang terkandung borang soal selidik tersebut, maka pertanyaan secara langsung bolehlah diajukan kepada pengkaji. Setelah semua persoalan yang dikemukakan telah dijawab oleh para responden, maka borang soal selidik tersebut telah dikembalikan semula kepada pengkaji. Walau bagaimanapun tidak semua, borang soal selidik tersebut berjaya dijawab dan dikembalikan kepada pengkaji sewaktu kunjungan tersebut. Ini kerana beberapa responden telah gagal ditemui pada tarikh dan masa temujanji yang telah ditetapkan. Senario tersebut berlaku berdasarkan beberapa alasan seperti pegawai berkecemasan, pegawai berkecemasan menghadiri mesyuarat penting atau pegawai berkecemasan menghadiri kursus tertentu sebagai pegawai gantian

Merujuk kepada senario tersebut, maka pengkaji telah memutuskan untuk menyerahkan borang soal selidik yang terlibat untuk tindakan susulan para responden yang terlibat sekembalinya mereka ke pejabat. Seterusnya, tempoh masa selama dua minggu telah berikan kepada responden-responden yang terlibat untuk mereka mengembalikan borang soal selidik yang terlibat menerusi perkhidmatan pos ke alamat yang telah dinyatakan.

5.4.4 Analisis Data

Proses menganalisis data merupakan suatu peringkat pelaksanaan yang amat penting dalam sesuatu kajian. Dalam kajian soal selidik ini, data yang diperolehi menerusi jawapan yang dinyatakan dalam bahagian pertama borang soal selidik ini, seterusnya telah dianalisis dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini digunakan secara khusus bagi menganalisis data yang bersifat kuantitatif sahaja. Menerusi pendekatan ini, maka beberapa kaedah analisis statistik telahpun digunapakai. Kaedah-kaedah tersebut adalah terdiri daripada:

5.4.4.1 Analisis Pekali Alpha Cronbach

Dalam kajian soal selidik ini, data yang terlibat telah dianalisis dengan menggunakan analisis pekali Alpha Cronbach bagi memastikan yang data tersebut diperolehi daripada penggunaan alat pengukur data iaitu borang soal selidik yang memiliki aras kebolehpercayaan yang tinggi. Keadaan ini sekaligus boleh meningkatkan aras kebolehpercayaan terhadap data itu sendiri. Formula bagi analisis tersebut adalah seperti berikut (Cronbach, 1951):

$$\alpha = \left(\frac{k}{k - 1} \right) \left(1 - \frac{\sum s_j^2}{s_x^2} \right)$$

Di mana:

k = Jumlah soalan dalam ujian

S_j = Jumlah varian soalan

S_x = Jumlah varian belahan

Menerusi penggunaan analisis pekali Alpha Cronbach ini, penentuan terhadap aras kebolehpercayaan terhadap sesuatu alat pengukur akan dapat ditentukan dengan lebih

sistematik. Penentuan terhadap aras kebolehpercayaan tersebut adalah dirujuk kepada nilai pekali kebolehpercayaan yang diperolehi daripada analisis yang terlibat. Nilai pekali kebolehpercayaan tersebut adalah antara 0 hingga 1, di mana semakin tinggi nilainya, maka semakin tinggilah aras kebolehpercayaannya. Untuk memutuskan apakah nilai pekali kebolehpercayaan yang boleh diterima adalah merupakan perkara yang terlalu subjektif. Menurut Sidek (2002), sebenarnya tiada suatu ketetapan dan panduan khusus yang telah diwujudkan bagi memutuskan tentang apakah nilai pekali kebolehpercayaan yang boleh diterima atau digunapakai dalam sesuatu penyelidikan. Menurut Hair et al. (1992), dalam bidang pengurusan nilai alpha 0.7 dan ke atas adalah dipertimbangkan sebagai nilai yang boleh diterimapakai sebagai nilai pekali kebolehpercayaan. Walau bagaimanapun, Mohd. Majid (1990), menyatakan nilai pekali yang melebihi 0.6 sering digunakan sebagai nilai pekali kebolehpercayaan.

Dalam kajian ini, analisis pekali Alpha Cronbach tersebut telah dilaksanakan dengan menggunakan bantuan perisian komputer Statistical Package for Social Science (SPSS). Untuk tujuan kajian ini juga, nilai pekali kebolehpercayaan yang melebihi 0.6 adalah diterima dan digunakan sebagai mewakili aras kebolehpercayaan yang tinggi kerana nilai ini merupakan nilai yang lazimnya digunapakai dalam kebanyakan bidang penyelidikan.

5.4.4.2 Analisis Mann-Whitney

Analisis Mann-Whitney ini digunakan bagi membuat perbandingan di antara dua kumpulan sampel (Klugh, 1986 dan Raymondo, 1999) atau populasi (Levin dan Rubin, 1998) yang tidak bersandar (bebas). Menurut Zulkarnain dan Hishamuddin (2001), analisis Mann-Whitney amat sesuai untuk digunakan untuk membuat kajian perbandingan di antara dua kumpulan sampel bebas yang melibatkan penggunaan jenis data yang terdiri daripada skala ordinal sahaja. Menerusi perlaksanaan analisis ini, perbezaan pendapatan yang wujud di antara dua kumpulan sampel yang terlibat akan dapat dikenalpasti dengan lebih jelas. Ini bererti analisis ini akan dapat menjelaskan

sama ada dua kumpulan sampel itu dapat digabungkan bagi mewakili satu populasi yang sama atau sebaliknya. Hasil analisis Mann-Whitney ini digunakan bagi membolehkan keputusan untuk menerima atau menolak hipotesis nol dilakukan. Hipotesis-hipotesis yang terlibat dalam analisis Mann-Whitney ini adalah terdiri daripada:

- Hipotesis nol : tidak terdapatnya perbezaan antara dua kumpulan sampel
- Hipotesis alternatif : terdapatnya perbezaan antara dua kumpulan sampel

Bagi memenuhi keperluan kajian ini, pelaksanaan analisis Mann-Whitney ini telah dilakukan dengan menggunakan bantuan perisian komputer SPSS (Statistical Package for Social Science). Dalam kajian soal selidik ini, analisis Mann-Whitney telah digunakan bagi menentukan sama ada wujudnya perbezaan pandangan antara responden yang terdiri daripada majlis bandaraya dan majlis perbandaran berkenaan dengan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan keperluan penubuhan, objektif dan fungsi-fungsi BPHTPBT serta kriteria-kriteria yang dipertimbangkan dalam memilih rakan penandaarasan. Untuk menggunakan analisis ini, nilai 0.05 atau 5 peratus telah digunakan sebagai mewakili aras keertiannya (significant level). Ini kerana terdapat ramai pengkaji yang menggunakan nilai tersebut (seperti Klugh (1986), Sulaiman (1991), Raymondo (1999) dan Liaw dan Goh (2002)) bagi menentukan keputusan yang diperolehi menerusi pelaksanaan analisis Mann-Whitney ini. Tambahan pula, nilai tersebut juga merupakan nilai yang diletakkan bagi mewakili tahap kepentingan terhadap ujian-ujian atau analisis yang dilakukan menerusi bantuan perisian SPSS.

5.4.4.3 Analisis Kruskal-Wallis

Merujuk kepada kewujudan responden yang terbahagi kepada lebih daripada dua kumpulan tertentu, maka analisis atau ujian Kruskal-Wallis bolehlah digunakan bagi mengesan sama ada wujudnya perbezaan pandangan antara kumpulan-kumpulan tersebut dengan merujuk kepada sejumlah data yang telah dikumpulkan. Menurut Levin dan Rubin (1998) dan Sulaiman (1991), analisis Kruskal-Wallis adalah merupakan

perlanjutan kepada analisis Mann-Whitney kerana analisis Kruskal-Wallis ini digunakan bagi menganalisis data ordinal yang melibatkan kewujudan lebih daripada dua populasi atau kumpulan sampel. Keadaan ini menjelaskan bahawa, konsep analisis Kruskal-Wallis adalah sama dengan konsep analisis Mann-Whitney kerana ia juga turut membuat analisis perbandingan terhadap sample-sampel yang tidak bersandar (bebas). Oleh itu, sebagaimana analisis Mann-Whitney, analisis Kruskal-Wallis ini juga didapati menggunakan pendekatan hasil tambah pangkat skor bagi setiap kumpulan sampel yang terlibat bagi mendapat hasil analisis yang dikehendaki. Kenyataan hipotesis nol bagi analisis Kruskal-Wallis ini ialah “Tidak ada perbezaan di antara taburan-taburan skor di kalangan populasi dari tempat sampel-sampel itu diambil” (Sulaiman, 1991).

Merujuk kepada keperluan kajian ini, analisis Kruskal-Wallis telah dilakukan dengan menggunakan bantuan perisian SPSS. Di sini, analisis Kruskal-Wallis telah digunakan bagi mengenalpasti perbezaan pandangan yang wujud di kalangan pengguna yang terbahagi kepada beberapa kumpulan mengikut jenis pekerjaan masing-masing terhadap persoalan yang berkaitan dengan fungsi-fungsi BPHTPBT.

5.4.4.4 Analisis Frekuensi

Analisis frekuensi ialah satu kaedah analisis yang dilaksanakan bagi mendapatkan jumlah kekerapan yang diterima oleh sesuatu jawapan yang terlibat menerusi keputusan yang dibuat oleh para responden yang terlibat. Justeru itu, perlaksanaan kaedah analisis frekuensi ini akan membolehkan corak taburan jawapan bagi setiap set data yang telah dikumpulkan dapat ditentukan sepenuhnya. Menurut Whitehead dan Whitehead (1992), corak taburan frekuensi ini boleh dilihat dalam dua bentuk iaitu sama ada bentuk histogram atau bentuk poligon frekuensi. Hasil analisis frekuensi ini amat berguna sebagai sokongan yang akan digunakan bagi menjelaskan penemuan yang diperolehi ke atas setiap objektif yang disasarkan. Selain itu, menerusi perlaksanaan analisis frekuensi juga, pelbagai hasil analisis statistik sukatan kecenderungan memusat seperti min, mod, medium dan sebagainya akan dapat

ditentukan dengan lebih mudah. Dalam kajian soal selidik ini, analisis frekuensi dilaksanakan bagi mengenalpasti jumlah kekerapan bagi setiap pilihan jawapan yang telah ditentukan mengikut pandangan yang dinyatakan oleh para responden terhadap setiap persoalan yang berkaitan dengan latar belakang responden, faktor-faktor yang mempengaruhi keperluan penubuhan BPHTPBT, motif-motif objektif BPHTPBT dan fungsi-fungsi utama BPHTPBT. Untuk tujuan memudahkan pelaksanaan analisis ini, kelima-lima skala jawapan yang terdapat dalam borang soal selidik ini akan dikecilkan kepada dua kategori sahaja iaitu penting dan tidak penting berdasarkan rumusan berikut:

Kategori penting = sangat penting + penting (1 + 2)

Kategori tidak penting = tidak pasti + kurang penting + tidak penting (3 + 4 + 5)

5.4.4.5 Analisis Min

Analisis min merupakan salah satu skor kecenderungan memusat yang lazimnya digunakan bagi memperihalkan suatu set data. Min ditakrifkan sebagai hasil tambah skor dalam taburan dibahagikan dengan jumlah skor (Sulaiman, 1991). Berdasarkan takrifan ini, maka dengan melaksanakan analisis min, pengkaji akan dapat mengenalpasti nilai purata yang dihasilkan daripada suatu set data. Dalam kajian soal selidik ini, analisis min telah digunakan bagi mendapatkan nilai purata bagi setiap data yang berkaitan dengan faktor-faktor keperluan penubuhan BPHTPBT, motif objektif BPHTPBT dan fungsi-fungsi utama BPHTPBT.

5.5 Kajian Penandaarasan

Untuk membangunkan kerangka kerja sebagaimana yang dinyatakan dalam objektif keempat kajian ini, maka suatu peringkat pelaksanaan yang dikenali sebagai peringkat kajian penandaarasan telahpun diketengahkan. Peringkat kajian penandaarasan ini adalah dirujuk sebagai peringkat pelaksanaan keempat yang terkandung dalam

metodologi kajian ini. Peringkat ini dinamakan kajian penandaarasan memandangkan aktiviti pembentukan kerangka kerja ini telah dilakukan dengan menggunakan kaedah penandaarasan. Bagi menggunakan kaedah ini, maka lima langkah pelaksanaan yang khusus telahpun ditentukan. Langkah-langkah tersebut adalah terdiri daripada langkah menentukan apa yang akan ditandaaras, menentukan rakan penandaarasan, mengumpul dan menganalisis data, membangunkan kerangka kerja dan menyemak kerangka kerja.

5.5.1 Menentukan Apa Yang Akan Ditandaaras

Secara amnya, kaedah penandaarasan boleh digunakan bagi menandaaras apa juga aktiviti sama ada ia melibatkan proses, produk atau perkhidmatan. Walau bagaimanapun merujuk kepada pelbagai perbincangan terdahulu seperti Leidecker dan Bruno (1984), Spendolini (1992), Bendell *et al.* (1993), National Productivity Corporation dan University of Bradford (1998a), Bhutta dan Huq (1999) dan sebagainya, didapati pelaksanaan langkah ini lazimnya diputuskan dengan memberi pertimbangan kepada beberapa aspek tertentu yang berkaitan dengan objektif penandaarasan, keperluan pelanggan, keputusan pihak pengurusan atasan, faktor-faktor kejayaan kritikal (FKK), proses-proses utama dan teras perniagaan. Dalam kajian ini, penentuan tentang apakah yang perlu ditandaaras adalah diputuskan dengan merujuk kepada apakah fungsi-fungsi utama BPHTPBT. Pertimbangan terhadap fungsi-fungsi utama tersebut perlu dilakukan memandangkan pemilihan fungsi-fungsi utama itu dilakukan dengan memberi pertimbangan ke atas pendapat tertentu yang dikemukakan oleh pihak pengurusan BPHTPBT yang bertindak sebagai penyedia perkhidmatan dan para pelanggan yang dirujuk sebagai pengguna perkhidmatan. Tambahan pula, pelaksanaan fungsi-fungsi utama itu adalah dirujuk sebagai “teras perniagaan (core business)” kepada BPHTPBT yang terlibat. Oleh itu, tumpuan yang sepenuhnya perlu dilakukan ke atas usaha-usaha untuk menambahbaikkan teras perniagaan tersebut. Ini kerana menurut National Productivity Corporation dan University of Bradford (1998a), pertimbangan terhadap proses-proses perniagaan yang kritikal hendak diambilkira dalam menentukan sesuatu proses yang ingin ditandaaras.

Bagi menentukan fungsi-fungsi utama BPHTPBT, maka suatu pendekatan yang khusus telahpun diketengahkan. Rank Xerox. Menurut Dutta dan Manzoni (1999), Rank Xerox telah mengenalpasti fungsi-fungsi utama yang perlu dilaksanakan oleh mereka dengan memberi pertimbangan terhadap dua perspektif tertentu iaitu perspektif dalaman dan perspektif luaran. Seterusnya menurut Dutta dan Manzoni (1999) lagi, perspektif dalaman adalah dirujuk kepada apakah perkhidmatan utama yang disediakan oleh sesebuah organisasi manakala perspektif luaran pula adalah dirujuk kepada ketentuan yang diputuskan oleh pengguna iaitu dengan mengemukakan persoalan tentang apakah perkhidmatan yang perlu disediakan oleh sesebuah organisasi bagi memenuhi keperluan pengguna. Berdasarkan pendekatan tersebut, maka secara ringkasnya penentuan terhadap fungsi-fungsi utama yang sebenarnya perlu disediakan oleh sesebuah organisasi akan dapat diputuskan apabila pertimbangan yang sewajarnya diberikan kepada pandangan-pandangan yang dikemukakan oleh pihak yang menyediakan perkhidmatan dan pihak yang menggunakan perkhidmatan yang disediakan oleh sesebuah organisasi. Dalam kajian ini, fungsi-fungsi utama BPHTPBT akan dapat ditentukan dengan jelas menerusi penemuan yang diperolehi daripada objektif ketiga kajian ini.

5.5.2 Menentukan Rakan Penandaarasan

Merujuk kepada pandangan yang dinyatakan oleh Chang dan Kelly (1994), umumnya penentuan rakan penandaarasan adalah disasarkan kepada mana-mana organisasi terbaik dalam industri. Walau bagaimanapun, pemilihan organisasi terbaik itu hendaklah dirujuk kepada organisasi-organisasi yang sebanding. Secara amnya, terdapat tiga pendekatan yang boleh digunapakai bagi menentukan rakan penandaarasan. Pertamanya, rakan penandaarasan boleh dipilih secara bebas dengan merujuk kepada pelbagai sumber sedia ada yang menyatakan dengan terperinci tentang organisasi-organisasi yang telah diperakui sebagai yang terbaik. Menurut Spendolini (1992), sumber-sumber tersebut adalah merangkumi pekerja-pekerja di dalam organisasi yang telah ditandaaras, perunding, penganalisis, sumber-sumber kerajaan, sorotan perniagaan, laporan industri dan pangkalan data berasaskan komputer. Manakala menurut Maxon

dan Trefty (1995) pula, sumber-sumber untuk memilih rakan penandaarasan juga boleh diketahui dengan merujuk kepada pengguna dan pembekal, anugerah kualiti, kelab-kelab penandaarasan, rangkaian penandaarasan dan lembaga-lembaga penandaarasan.

Seterusnya, penentuan rakan penandaarasan juga boleh dilakukan dengan cara yang tersendiri iaitu dengan menetapkan suatu senarai kriteria-kriteria atau petunjuk yang sewajarnya dipertimbangkan dalam pemilihan rakan penandaarasan yang terlibat. Secara amnya, terdapat pelbagai elemen yang boleh dipertimbangkan sebagai kriteria kriteria pemilihan rakan penandaarasan. Menurut American Productivity & Quality Center (1993), terdapat tiga elemen yang boleh digunakan sebagai petunjuk dalam memilih rakan penandaarasan, iaitu pemenang anugerah industri, kecemerlangan fungsi yang diketahui umum dan memiliki anugerah kualiti kebangsaan. Manakala Patterson (1996) pula telah mencadangkan agar pemilihan rakan penandaarasan dilakukan dengan merujuk kepada tujuh kriteria tertentu iaitu orientasi kualiti, orientasi perkhidmatan, reputasi, kecemerlang terhadap kitaran masa, kebolehpercayaan, saiz syarikat dan penambahbaikan yang berlaku dari masa ke semasa dalam aspek pertumbuhan jualan dan keuntungan. Sementara itu, menurut Wen (1998), terdapat dua elemen penting yang perlu dipertimbangkan sebagai kriteria pemilihan rakan penandaarasan iaitu kerjasama dan prestasi. Seterusnya Johnson (1998) pula telah menyenaraikan tiga belas kriteria yang sewajarnya dipertimbangkan oleh sesebuah organisasi dalam memilih rakan penandaarasan. Kriteria-kriteria tersebut adalah terdiri daripada kesanggupan untuk bertemu mengikut jadual, berminat terhadap penandaarasan, reputasi yang cemerlang, kesediaan untuk menjadi rakan, kesediaan untuk berkongsi data dan maklumat, memiliki status yang sebanding, memiliki ciri-ciri yang sebanding, proses yang sama jenis, bilangan pekerja yang sama, kesediaan untuk menyimpan rahsia, berpengalaman dalam penandaarasan, jenis organisasi yang sama dan para pekerja memiliki beban kerja yang sama.

Selain itu, Czarnecki (1995) misalnya telah menyatakan bahawa pemilihan rakan penandaarasan boleh dilaksanakan dalam bidang pengurusan penjagaan kesihatan dengan merujuk kepada beberapa kriteria tertentu yang merangkumi saiz dan jenis

organisasi, amalan terbaik, geografi, industri, bilangan pekerja, jenis proses, faktor perundangan dan anugerah. Manakala dengan merujuk kepada pelaksanaan proses penandaarasan di dalam sektor awam, Keehley *et al.* (1997) telah menetapkan bahawa terdapatnya sebelas kriteria yang perlu dipertimbangkan bagi memilih rakan penandaarasan di mana ia terdiri daripada prestasi yang ditunjukkan, proses kerja, misi, bidang profesional, bilangan fungsi yang ditandaaraskan, pengukuran prestasi, jenis kerajaan, demografi, lokasi geografi, saiz organisasi dan teknologi. Merujuk kepada keseluruhan perbincangan di atas juga, didapati penetapan kriteria-kriteria yang terlibat adalah merangkumi beberapa aspek tertentu yang merangkumi kerjasama, minat pengalaman, reputasi, prestasi, kesamaan, wawasan dan faktor geografi.

Akhir sekali iaitu dalam pendekatan yang ketiga, penentuan rakan penandaarasan juga boleh dilakukan dengan membuat pemilihan secara terbuka. Ini kerana menurut Mansell (1995), tiada ukuran khusus yang boleh digunakan bagi memilih rakan terbaik penandaarasan, namun demikian pemilihan rakan tersebut sewajarnya dilakukan dengan merujuk kepada organisasi-organisasi terbaik yang berada dalam kumpulan yang sama.. Merujuk kepada pandangan yang sedemikian, maka untuk menentukan rakan penandaarasan, pihak-pihak yang terlibat di dalam sesuatu proses penandaarasan sememangnya mempunyai kebebasan dan berhak untuk memilih mana-mana organisasi yang pada pandangan mereka merupakan yang terbaik di kalangan mereka dan layak dijadikan rakan penandaarasan. Dalam kumpulan yang sama, pemilihan rakan terbaik tidaklah begitu sukar untuk ditentukan kerana menurut Mansell (1995), dalam sektor industri, rakan terbaik lazimnya terkenal di kalangan ahli-ahli dalam sektor tersebut. Justeru itu, menerusi pendekatan ketiga ini, pihak-pihak yang ingin melaksanakan proses penandaarasan boleh menentukan rakan penandaarasan dengan menyenaraikan mana-mana organisasi yang diyakini oleh mereka sebagai antara yang terbaik di kalangan mereka.

Dalam kajian ini, pada mulanya pendekatan kedua telah diputuskan sebagai suatu pendekatan khusus yang akan digunakan bagi menentukan rakan penandaarasan yang terlibat. Merujuk kepada keputusan tersebut, maka suatu set soalan soal selidik yang

berkaitan telahpun dibentuk (sila rujuk seksyen F, bahagian kedua borang soal selidik seperti di lampiran E). Soalan-soalan tersebut secara amnya telah menyenaraikan lapan pernyataan tertentu yang dipertimbangkan sebagai kriteria-kriteria pemilihan rakan penandaarasan. Merujuk kepada penyenaian kriteria tersebut, maka para responden yang terlibat dikehendaki menyatakan tahap kepentingan bagi setiap kriteria yang terlibat mengikut skala jawapan lima mata yang telah ditetapkan. Namun demikian, setelah data yang terlibat dianalisis, didapati para responden yang terlibat telah memutuskan bahawa kelapan-lapan kriteria tersebut adalah dianggap penting dalam usaha untuk menentukan rakan penandaarasan. Merujuk kepada penemuan yang sedemikian, maka untuk menentukan rakan penandaarasan yang dapat memenuhi kesemua kriteria tersebut adalah begitu rumit. Tambahan pula, terdapatnya kriteria yang sukar untuk diadili secara saksama. Misalnya, jika kriteria pretasi dirujuk kepada sumbangan pendapatan yang mampu dihasilkan oleh sesebuah BPHTPBT, maka untuk memutuskan berapakah jumlah sumbangan pendapatan yang boleh melayakkan sesebuah BPHTPBT itu menjadi rakan penandaarasan adalah begitu sukar. Ini kerana lazimnya kuantiti dan jenis harta tanah yang diurus oleh sesebuah BPHTPBT adalah berbeza antara satu sama lain. Berdasarkan kesukaran-kesukaran yang telah dibincangkan ini, maka pendekatan ketiga telah digunakan sebagai suatu pendekatan alternatif bagi menentukan rakan penandaarasan yang terlibat dalam kajian ini.

Menerusi pendekatan yang ketiga ini, para responden yang terlibat telah diberikan kebebasan untuk mencalonkan mana-mana tiga BPHTPBT yang pada pandangan mereka layak untuk dijadikan rakan penandaarasan. Kebebasan tersebut adalah sepertimana yang ditunjukkan dalam seksyen F, bahagian kedua borang soal selidik yang diedarkan menerusi pelaksanaan kajian soal selidik. Pertimbangan untuk memilih tiga BPHTPBT sebagai rakan penandaarasan ini adalah dirujuk kepada pelaksanaan kajian yang dibuat oleh Chen (1999), di mana dalam kajian tersebut sebanyak hanya tiga universiti di California telah dipilih sebagai rakan penandaarasan. Tambahan pula, pengkaji berpendapat bahawa semakin banyak bilangan rakan penandaarasan, maka semakin sukarlah untuk menghasilkan suatu kerangka kerja

gabungan yang kelak akan digunakan sebagai suatu cadangan kerangka kerja yang lebih baik bagi fungsi pengurusan penyewaan dan pengurusan penyelenggaraan.

5.5.3 Mengumpul dan Menganalisis Data

Langkah mengumpul dan menganalisis data ini telah dilakukan bagi memenuhi dua tujuan khusus. Tujuan pertamanya adalah untuk mendapatkan data atau keterangan yang dapat digunakan bagi mengenalpasti suatu kerangka kerja yang lazimnya diketengahkan oleh para responden umum (iaitu BPHTPBT yang tidak terpilih sebagai rakan penandaarasan) dan tujuan keduanya adalah untuk mendapatkan data atau keterangan daripada responden yang terpilih sebagai rakan penandaarasan yang dapat digunakan bagi menghasilkan suatu kerangka kerja gabungan terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi utama BPHTPBT. Bagi mencapai kedua-dua tujuan ini, maka dua set soalan temuramah telahpun dirangka (sila rujuk lampiran G dan H). Set pertama soalan temuramah ini adalah ditujukan kepada 26 pihak pengurusan BPHTPBT yang tidak terpilih sebagai rakan penandaarasan atau dirujuk sebagai responden umum. Soalan tersebut menghendaki agar responden umum yang terlibat menyatakan kandungan kerangka kerja yang lazimnya diketengahkan oleh mereka dalam melaksanakan dua fungsi utama BPHTPBT iaitu fungsi pengurusan penyewaan dan pengurusan penyelenggaraan. Manakala set kedua soalan temuramah tersebut ditujukan kepada responden yang terpilih sebagai rakan penandaarasan sahaja. Soalan temuramah itu menghendaki agar responden yang terlibat menyatakan kandungan kerangka kerja yang telah diketengahkan oleh mereka bagi melaksanakan fungsi pengurusan penyewaan dan pengurusan penyelenggaraan. Walau bagaimanapun sebagai asas atau panduan bagi menjawab soalan temuramah tentang kerangka kerja itu, maka rakan-rakan penandaarasan yang terlibat telah diminta mengemukakan kandungan kerangka kerja masing-masing mengikut konsep pengurusan yang melibatkan empat proses pengurusan iaitu perancangan, penyusunan, pelaksanaan dan pengawalan. Penetapan asas yang sedemikian diwujudkan memandangkan terdapatnya perbincangan yang telah mengaitkan pembentukan kerangka kerja dengan beberapa proses asas pengurusan.

5.5.3.1 Pengumpulan Data

Dalam melaksanakan langkah ini sebagaimana yang telah dinyatakan, data atau keterangan yang berkaitan telah kumpulkan melalui suatu sesi temuramah. Sesi temuramah ini melibatkan perbualan yang berlaku di antara dua pihak. Ini kerana pada pandangan Syed Arabi (1998), temuramah merupakan kegiatan komunikasi yang di dalamnya penemuramah akan mengemukakan soalan dengan tujuan untuk memperolehi maklumat daripada responden. Temuramah merupakan suatu teknik yang lazimnya digunakan bagi mendapatkan data tertentu, khususnya data kualitatif. Ini kerana menurut Howard dan Sharp (1983), kebanyakan penyelidik, khususnya penyelidik sosial melihat teknik temuramah sebagai suatu pendekatan terbaik yang dapat menyediakan maklumat berkualiti yang bebas dari unsur berat sebelah (bias) berbanding dengan pendekatan-pendekatan yang lain. Tambahan pula, pengendalian temuramah adalah amat berguna kepada pelbagai jenis rekabentuk penyelidikan yang digunakan (Hackley, 2003). Bagi menjayakan sesi temuramah ini, maka beberapa langkah telah diketengahkan oleh pengkaji, iaitu:

i. Persediaan sebelum sesi temuramah

Sebelum berlangsungnya sesi temuramah, responden-responden yang terlibat telah dihubungi terlebih dahulu menerusi talian telefon bagi menyatakan hasrat pengkaji iaitu untuk mengadakan sesi temuramah tersebut. Seterusnya, untuk menjadikan hasrat tersebut sebagai suatu bentuk urusan rasmi, maka permohonan bertulis yang telah disokong oleh pihak universiti telahpun diposkan kepada responden yang terbabit. Merujuk kepada permohonan tersebut, pengkaji juga telah mencadangkan agar sesi temuramah tersebut diadakan di pejabat-pejabat responden pada tarikh dan masa yang tertentu. Sekiranya responden mendapati bahawa tarikh atau masa yang dicadangkan itu tidak sesuai bagi mereka, maka mereka diminta untuk mengemukakan cadangan tarikh dan masa yang baru. Di samping itu, bersama-sama permohonan tersebut, telah disertakan suatu senarai soalan yang bakal diajukan oleh pengkaji ketika berlangsungnya sesi temuramah yang bakal dilaksanakan itu. Penyenaraian persoalan-persoalan tersebut adalah bagi

membolehkan responden membuat persediaan awal yang lebih rapi dan mencukupi bagi menjawab atau membincangkan setiap soalan yang dikemukakan.

ii. Perlaksanaan sesi temuramah

Merujuk kepada waktu dan tarikh yang telah dipersetujui bersama, maka pengkaji telah berkunjung ke lokasi-lokasi yang terbabit bagi mengadakan sesi temuramah yang terlibat. Sewaktu berlangsungnya sesi tersebut, maka pengkaji akan mengemukakan soalan-soalan yang berkaitan. Sekiranya terdapat sebarang kekeliruan terhadap persoalan yang dikemukakan, maka pengkaji akan menjelaskan dengan lebih terperinci tentang maksud atau kehendak-kehendak soalan yang terlibat sehingga responden didapati benar-benar memahaminya. Sewaktu berlangsung sesi temuramah tersebut, pengkaji akan mencatatkan segala keterangan atau jawapan yang telah diberikan oleh responden yang terlibat. Catatan tersebut telah dibuat secara bertulis oleh pengkaji sendiri.

i. Penyemakan terhadap keterangan temuramah

Seterusnya bagi memastikan jawapan yang diperolehi bagi setiap persoalan yang dikemukakan telah dicatatkan dengan tepat, maka di akhir sesi temuramah tersebut, pengkaji akan meminta responden menyemak kembali jawapan-jawapan atau keterangan yang dikemukakan oleh mereka itu. Tindakan ini penting untuk dilaksanakan kerana pengkaji tidak mahu sebarang jawapan penting yang dikemukakan mengalami kecikiran.

Menerusi perlaksanaan teknik temuramah ini, beberapa kebaikan telah pun diperolehi di mana ia mewujudkan suatu sesi perbincangan yang lebih terbuka dan komprehensif, dapat memastikan responden benar-benar memahami persoalan yang diaju kepada mereka, memastikan perbincangan sentiasa berada dalam skop yang sepatutnya, memastikan semua soalan penting terjawab, membolehkan pengkaji membuat tinjauan langsung sewaktu berada di dalam organisasi kes-kes kajian dan mengeratkan hubungan antara dua pihak.

5.5.3.2 Analisis Data

Data yang dikumpulkan menerusi sesi temuramah adalah terdiri daripada data kualitatif. Justeru itu, suatu pendekatan kualitatif iaitu dengan menggunakan kaedah analisis kandungan telah pun digunakan bagi menganalisis data yang berkaitan. Namun demikian, pendekatan kuantitatif iaitu kaedah analisis frekuensi juga turut digunakan bagi menghurai secara kuantitatif tentang keputusan-keputusan yang diperolehi daripada pelaksanaan kaedah analisis kandungan itu.

i. Kaedah analisis kandungan

Terdapat pelbagai definisi yang telah dikaitkan dengan istilah kaedah analisis kandungan oleh para pengkaji terdahulu. Secara amnya, analisis kandungan telah didefinisikan sebagai suatu teknik yang sistematik yang digunakan untuk meringkaskan sesuatu pernyataan teks kepada beberapa kategori kandungan dengan berasaskan kepada suatu peraturan pengkodan yang jelas (Krippendorff, 1980 dan Weber, 1985). Sementara itu, menurut Berelson (1952) pula, analisis kandungan ialah satu teknik penyelidikan komunikasi lalimah yang dibuat secara sistematik dan kuantitatif. Seterusnya, Stone et al. (1966) dan Holsti (1969) telah memberikan definisi yang lebih luas tentang analisis kandungan iaitu mana-mana teknik yang digunakan bagi menyimpulkan atau merumus secara objektif dan sistematik bagi mengenalpasti kriteria-kriteria tertentu sesuatu mesej atau pernyataan. Merujuk kepada semua definisi yang telah dibincangkan di atas, maka dalam pelaksanaan kajian ini, kaedah analisis kandungan adalah dirujuk sebagai suatu pendekatan sistematik yang digunakan bagi menganalisis semua data yang bersifat kualitatif yang diperolehi menerusi sesi temuramah yang dilaksanakan dengan responden-responden yang terlibat supaya rumusan yang sewajarnya dapat ditentukan.

Bagi melaksanakan analisis kandungan, pelbagai pendekatan, prosedur atau metodologi yang berkaitan telah diketengahkan oleh pelbagai pihak sebagai langkah-langkah pelaksanaannya mengikut kesesuaian yang tersendiri. Menurut

Krippendorff (1980) pelaksanaan analisis kandungan boleh dilakukan dengan menjawab enam soalan yang berkaitan iaitu apakah data yang akan dianalisis?, bagaimana data tersebut ditentukan?, apakah populasi yang terlibat?, apakah perbandingan konteks yang wujud dari data yang dianalisis, apakah sempadan analisis tersebut? dan apakah sasaran kesimpulan?. Sementara itu, Weber (1985) pula telah mengemukakan tujuh langkah pelaksanaan analisis kandungan yang lebih objektif. Langkah-langkah tersebut adalah terdiri daripada pemilihan dokumen dan persampelan, pengkodan teks, penyenaraian kata kunci, penyenaraian kekerapan perkataan, perolehan dari teks yang dikod, pengiraan kategori dan model-model pengukuran. Seterusnya Mayring (2000) pula telah mengariskan 6 panduan pelaksanaan analisis kandungan di mana ia melibatkan pembentukan persoalan atau objektif kajian, pendefinisian terhadap aspek-aspek analisis, kategori utama dan sub kategori (konsep), pembentukan formula tertentu untuk tujuan pengkodan, penyemakan terhadap kategori dan formula pengkodan, pelaksanaan analisis ke atas kandungan teks dan memaparkan keputusan dengan merujuk kepada penggunaan teknik analisis kuantitatif, misalnya analisis frekuensi.

Merujuk kepada ketiga pendapat yang telah diutarakan di atas, di dapati bahawa secara amnya kebanyakan pengkaji mempunyai idea yang tersendiri dalam menentukan setiap langkah-langkah yang perlu diikuti bagi melaksanakan analisis kandungan. Namun demikian, jika diteliti di antara keseluruhan pendapat tersebut didapati bahawa secara amnya langkah-langkah pelaksanaan kaedah analisis kandungan sebenarnya telah didasari kepada empat langkah pelaksanaan seperti berikut:

- Menentukan jenis data yang terlibat dan menentukan jumlah sampel yang terlibat.
- Menentukan konsep utama yang terlibat.
- Membentuk skim pengkodan mengikut keperluan kajian.
- Menganalisis data dan menghuraikan penemuan.

Merujuk kepada keperluan pelaksanaan kaedah analisis kandungan di dalam kajian ini, maka empat langkah pelaksanaan (sebagaimana yang dibincangkan di atas) akan digunakan sebagai langkah-langkah yang akan diikuti bagi melaksanakan analisis tersebut. Ini kerana secara amnya, keempat-empat langkah pelaksanaan ini telah menyenaraikan suatu panduan yang komprehensif tentang apakah panduan yang sewajarnya diikuti bagi melaksanakan sesuatu analisis kandungan. Di samping itu, menerusi kajian yang dibuat oleh Fritsche dan Kristensen (2005), didapati keempat-empat langkah pelaksanaan ini telah digunakan sebagai panduan asas dalam melaksanakan analisis kandungan walaupun ia tidak senaraikan secara langsung. Tujuan kaedah analisis kandungan digunakan di sini adalah untuk membolehkan data kualitatif yang berkenaan dengan keterangan tentang kerangka kerja yang dikemukakan oleh para responden yang terlibat dianalisis sepenuhnya.

ii. Analisis Frekuensi

Penerangan lanjut tentang kaedah analisis frekuensi ini adalah sebagaimana yang dijelaskan pada bahagian 6.4.4.4 yang lalu. Di sini analisis frekuensi telah digunakan bagi menganalisis keputusan-keputusan akhir yang telah diperolehi menerusi pelaksanaan kaedah analisis kandungan ke atas data yang berkaitan dengan kerangka kerja yang dikemukakan oleh dua kumpulan responden iaitu responden umum dan responden rakan penandaarasan.

5.5.4 Membangunkan Kerangka Kerja

Dalam langkah membangunkan kerangka kerja ini, maka suatu rumusan perbandingan antara kerangka kerja lazim dan kerangka kerja gabungan akan diutarakan. Sekiranya didapati kandungan kerangka kerja gabungan tersebut adalah lebih baik berbandingkan kandungan kerangka kerja lazim, maka secara langsung kandungan kerangka gabungan itu akan dicadangkan sebagai suatu kerangka kerja yang lebih baik bagi kedua-dua fungsi utama BPHTPBT.

5.5.5 Menyemak Kerangka Kerja

Seterusnya, apabila cadangan kerangka kerja yang terlibat telah siap dibangunkan, maka proses penandaarasan ini akan diteruskan dengan pelaksanaan langkah yang terakhir iaitu langkah menyemak kerangka kerja. Tujuan langkah ini dilaksanakan adalah bagi memenuhi tiga tujuan utama. Tujuan pertama ialah untuk mengenalpasti tahap penerimaan BPHTPBT terhadap kandungan kerangka kerja yang dicadangkan. Keduanya pula ialah untuk mengenalpasti tahap kebolehlaksanaan kandungan kerangka kerja yang dicadangkan mengikut pandangan yang dikemukakan oleh BPHTPBT yang terlibat dan tujuan terakhir ialah untuk mengenalpasti sebarang komen atau cadangan yang diajukan oleh pihak pengurusan BPHTPBT terhadap kandungan kerangka kerja yang dicadangkan.

5.5.5.1 Pemilihan Sampel Kajian

Merujuk kepada jumlah organisasi PBT yang berstatus majlis perbandaran dan majlis bandaraya yang telah menubuhkan BPHT yang khusus di dalam organisasi masing-masing.

5.5.5.2 Pembentukan Borang Soal Selidik

Merujuk kepada keperluan untuk menyemakan cadangan kerangka kerja yang terlibat, maka suatu sesi soal selidik telah pun diatur bagi mengumpulkan setiap data yang berkaitan. Untuk itu, maka satu set soal borang soal selidik yang berkaitan telahpun dibangunkan (sila rujuk lampiran I). Kandungan borangan soal selidik tersebut adalah terbahagi kepada beberapa bahagian sebagaimana berikut:

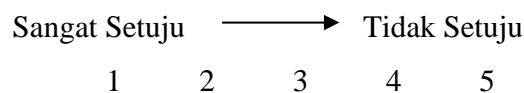
- i. Bahagian A – Latar Belakang Responden

Dalam bahagian ini, responden dikehendaki menyatakan nama organisasi, menurunkan cop rasmi organisasi dan menyatakan jawatannya.

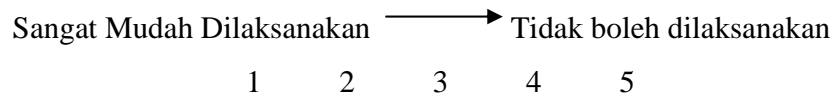
ii. Bahagian B – Cadangan Kerangka Kerja Bagi Fungsi-Fungsi Pengurusan Penyelenggaraan dan Pengurusan Penyewaan.

Soalan-soalan yang terkandung dalam bahagian ini adalah berkaitrapat dengan usaha untuk mengetahui tahap penerimaan dan kebolehlaksanaan ke atas kandungan kerangka kerja yang telah dicadangkan terhadap dua fungsi utama BPHTPBT iaitu fungsi pengurusan penyelenggaraan (dirujuk sebagai bahagian B1) dan fungsi pengurusan penyewaan (dirujuk sebagai bahagian B2). Dalam borang soal selidik ini, skala jawapan berbentuk nombor atau lebih dirujuk sebagai bentuk pilihan jawapan penutupan kukuh terkitar (circled end-anchored response option) telah pun digunakan di mana ianya adalah seperti berikut:

- Kategori penerimaan



- Kategori kebolehlaksanaan



Merujuk kepada bentuk jawapan yang dinyatakan di atas, didapati terdapat 5 pilihan skala jawapan yang telah disusun mengikut urutan nombor 1 hingga 5 dimana urutan nombor tersebut adalah merupakan pilihan jawapan kepada dua puncak jawapan iaitu sangat setuju dan tidak setuju atau sangat mudah dilaksanakan dan tidak boleh dilaksanakan. Sebagai kemudahan untuk responden menjawab persoalan-persoalan yang dikemukakan mengikut skala jawapan yang dinyatakan ini, maka suatu keterangan awalan yang dirujuk sebagai “panduan” telah dipaparkan oleh pengkaji, di mana ia menerangkan bahawa nilai 1, 2 dan 3 adalah dirujuk sebagai mewakili skala jawapan bersetuju atau mudah dilaksanakan, manakala nilai 4 dan 5 adalah mewakili skala jawapan

tidak setuju atau tidak boleh dilaksanakan. Seterusnya, beberapa ruangan tambahan telah pun disediakan dalam borang selidik ini bagi membolehkan responden mengemukakan komen, ulasan atau cadangan yang berkaitan dengan setiap kandungan kerangka kerja yang telah dicadangkan.

5.5.5.3 Pengedaran Borang Soal Selidik

Dengan memberi pertimbangan yang sewajarnya terhadap aspek masa, kewangan dan perolehan kerjasama serta komitmen daripada responden, maka proses pengedaran borang soal selidik bagi memenuhi keperluan menyemak kandungan cadangan kerangka kerja ini telah dilakukan menerusi dua pendekatan iaitu pertamanya menerusi kunjungan secara langsung. Menerusi pendekatan ini pengedaran borang soal selidik telah dilakukan dengan berkunjung secara langsung ke beberapa buah organisasi PBT yang beroperasi di sekitar negeri Johor dan Melaka sahaja. Manakala menerusi pendekatan kedua pula pengedaran borang soal selidik yang terlibat telah dilakukan dengan menggunakan perkhidmatan pos. Bagi memastikan borang soal selidik tersebut sampai ke lokasi yang sepatutnya dan dapat dikembalikan mengikut ketetapan masa yang diperuntukan (iaitu dalam tempoh sebulan), maka beberapa tindakan susulan telah dikendalikan. Tindakan-tindakan tersebut adalah merangkumi perlaksanaan aktiviti-aktiviti berikut:

- Sebelum sesuatu borang selidik diposkan, pengkaji terlebih dahulu telah menghubungi responden yang terlibat bagi menyatakan hasrat untuk mengedarkan borang soal selidik tersebut.
- Menggunakan perkhidmatan pos laju dan pos ekspres supaya borang soal selidik tersebut segera dan selamat tiba ke alamat yang ditetapkan.
- Selepas diposkan selama 4 hingga 7 hari, maka pengkaji telah menghubungi responden melalui talian telefon bagi mengesahkan penerimaan borang soal selidik yang terlibat.

- Selepas 14 hari, pengkaji telah menghubungi responden bagi mengetahui perkembangan semasa borang soal selidik yang terlibat.
- Selepas 21 hari, pengkaji sekali lagi telah menghubungi responden bagi mengetahui perkembangan semasa borang soal selidik yang terlibat.
- Selepas 30 hari, pengkaji telah menghubungi responden bagi mengetahui sama ada borang tersebut telah dikembalikan atau sebaliknya.

5.5.5.4 Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan menerusi langkah menyemak kandungan cadangan kerja ini seterusnya akan dianalisis dengan menggunakan kaedah-kaedah berikut:

i. Analisis pekali Alpha Cronbach

Perbincangan yang terperinci tentang analisis ini adalah sepertimana yang dinyatakan dalam bahagian 5.4.4.1. Analisis ini digunakan bagi menganalisis data yang diperolehi menerusi langkah penyemakan ini supaya aras kebolehpercayaan data atau alat pengukur data (borang soal selidik) dapat ditentukan dengan jelas.

ii. Analisis Mann-Whitney

Analisis ini dilaksanakan bagi mengenalpasti sama ada wujudnya perbezaan pandangan di antara responden yang berstatus majlis perbandaran dan majlis bandaraya terhadap tahap penerimaan dan kebolehlaksanaan bagi setiap kandungan kerangka kerja yang dicadangkan. Perbincangan yang terperinci tentang analisis ini adalah sepertimana yang dinyatakan dalam bahagian 5.4.4.2 yang lalu

iii. Analisis Frekuensi

Analisis ini digunakan bagi mengetahui taburan jawapan yang diperolehi bagi setiap kandungan kerangka kerja yang dicadangkan mengikut format jawapan yang telah disediakan. Perbincangan yang terperinci tentang analisis ini adalah sepertimana yang dinyatakan dalam bahagian 5.4.4.4 yang lalu

iv. Analisis Min

Di sini analisis min digunakan untuk mendapatkan nilai purata bagi setiap set data yang diterima oleh kesemua langkah-langkah kerja dan proses-proses asas pengurusan yang terkandung di dalam setiap cadangan kerangka kerja yang terlibat. Hasil yang diperolehi menerusi analisis ini akan digunakan bagi membentuk graf-graf garisan yang bertujuan untuk menunjukkan jurang perbezaan yang berlaku diantara aspek penerimaan dan kebolehlaksanaan terhadap cadangan kerangka kerja tersebut. Perbincangan yang terperinci tentang analisis min ini boleh dirujuk pada bahagian 5.4.4.5 yang lalu.

v. Analisis Kolerasi

Analisis kolerasi ialah suatu kaedah analisis yang dilaksanakan bagi mengenalpasti tahap hubungan di antara dua pembolehubah. Ini kerana, pekali kolerasi menunjukkan darjah sekutuan di antara dua sampel atau dua pembolehubah (Sulaiman, 1991). Tambahan pula menurut Zukarnain dan Hishamuddin (2001), analisis kolerasi akan memberikan gambaran kekuatan hubungan yang wujud antara dua pembolehubah. Dalam kajian ini, analisis kolerasi telah digunakan bagi mengetahui tahap hubungan di antara langkah-langkah kerja dan proses-proses asas pengurusan yang terkandung dalam cadangan kerangka kerja yang terlibat dengan merujuk kepada aspek penerimaan dan aspek kebolehlaksanaannya. Analisis kolerasi ini telah dilaksanakan dengan merujuk kepada kaedah kolerasi pangkat Spearman kerana data yang terlibat dalam kajian ini merupakan data yang diukur mengikut skala ukuran ordinal.

5.6 Kesimpulan

Secara amnya bab ini telah menjelaskan kewujudan kesemua peringkat pelaksanaan yang terlibat dalam keseluruhan kajian ini di mana ia dirujuk sebagai metodologi kajian. Menerusi penjelasan tersebut, maka ia telah dapat menyediakan suatu bentuk penerangan yang terperinci tentang bagaimana kajian ini dilaksanakan? Ini kerana penerangan terhadap peringkat-peringkat pelaksanaan tersebut telah secara langsung mendedahkan pendekatan-pendekatan yang telah digunapakai dalam pelaksanaan kajian ini. Sementara itu, kandungan bab ini juga telah menyebabkan kepentingan pelaksanaan bagi setiap peringkat kajian yang terlibat telah dapat difahami sepenuhnya.

BAB 6

ANALISIS DATA I: KEPERLUAN PENUBUHAN, MOTIF OBJEKTIF DAN FUNGSI BPHTPBT

6.1 Pengenalan

Bab ini akan memaparkan secara menyeluruh tentang hasil analisis yang diperolehi ke atas data yang berkaitan dengan keperluan, objektif penubuhan dan fungsi-fungsi utama bahagian pengurusan harta tanah PBT. Hasil analisis ini akan dibincangkan mengikut susunan objektif yang telah ditetapkan pada bab 1 yang lalu. ini.

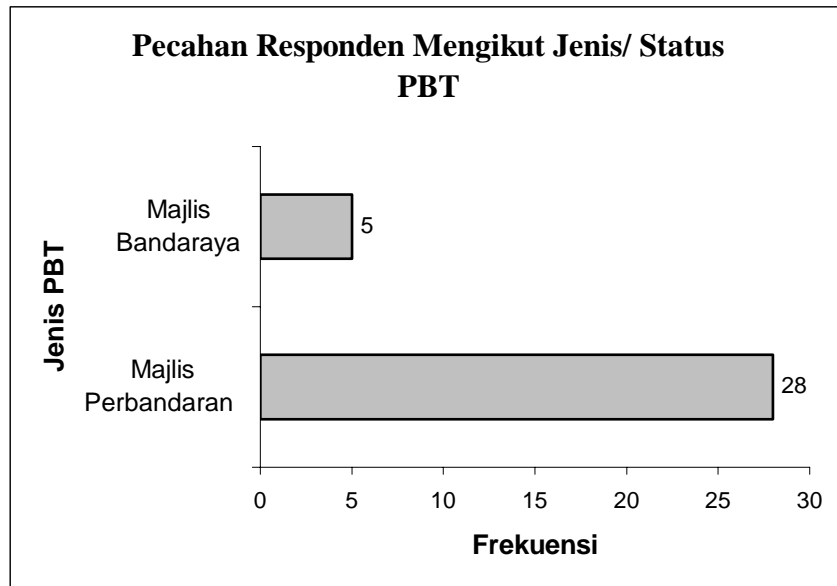
6.2 Analisis Latar Belakang Responden

Menerusi perlaksanaan kajian soal selidik ke atas responden-responden yang terdiri daripada organisasi PBT, hasil analisis yang diperolehi adalah seperti berikut:

6.2.1 Perolehan Data

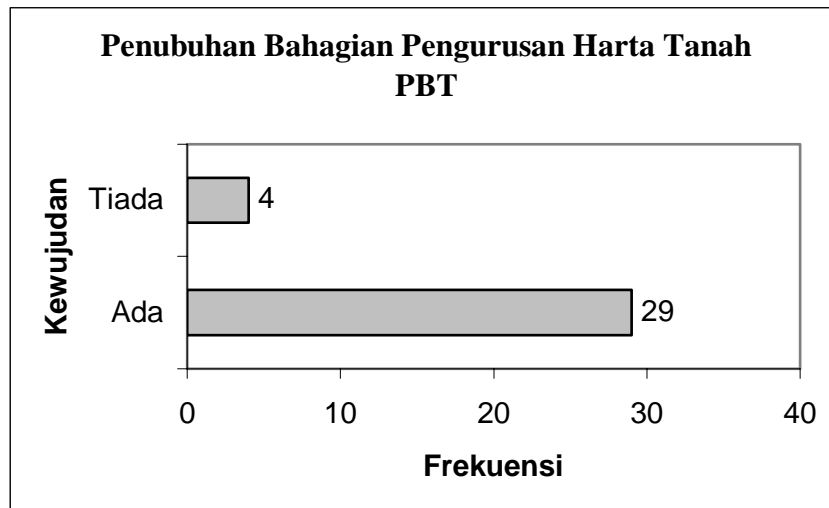
Daripada sejumlah 34 organisasi PBT yang telah dikenalpasti sebagai majlis perbandaran dan majlis bandaraya, didapati hanya 33 organisasi PBT atau 97 peratus sahaja yang telah menyertai kajian soal selidik ini. Daripada jumlah tersebut 5 daripadanya adalah terdiri daripada organisasi PBT yang berstatus majlis bandaraya dan 28 lagi adalah terdiri majlis perbandaran. Rajah 6.1 menunjukkan pecahan jenis

atau status responden yang terlibat. Pecahan ini menunjukkan bahawa bilangan responden yang berstatus sebagai majlis perbandaran merupakan pihak terbanyak yang terlibat dalam kajian ini.



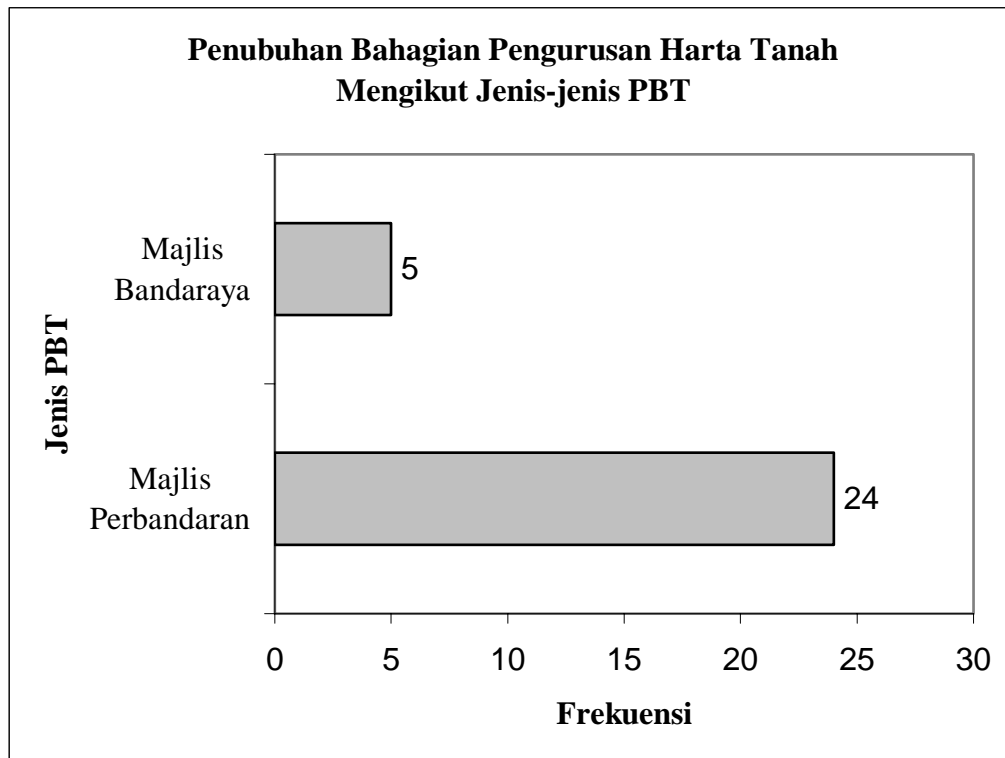
Rajah 6.1 : Pecahan organisasi PBT mengikut jenis atau status

Seterusnya daripada sejumlah 33 responden yang terlibat, hasil analisis (sepertimana yang ditunjukkan dalam rajah 6.2) memperlihatkan bahawa 29 daripadanya telah menubuhkan BPHT yang khusus di dalam organisasi masing-masing manakala hanya 4 daripada yang masih belum menubuhkan bahagian tersebut di dalam organisasi masing-masing. Berdasarkan hasil analisis ini, maka 29 responden yang terlibat telah pun diberikan mandat bagi menjawab kesemua persoalan yang berkaitan dengan keperluan penubuhan BPHTPBT, motif-motif objektif BPHTPBT dan fungsi-fungsi utama BPHTPBT.



Rajah 6.2 : Penubuhan BPHTPBT

Sementara itu, dengan merujuk kepada 29 responden yang telah menubuhkan BPHT yang khusus di dalam organisasi masing-masing didapati 5 daripadanya telah ditubuhkan di dalam organisasi PBT yang berstatus sebagai majlis bandaraya dan 24 lagi di dalam majlis perbandaran (sila rujuk rajah 6.3). Berdasarkan hasil analisis ini, maka dapatlah dijelaskan bahawa BPHT telah ditubuhkan secara menyeluruh di dalam organisasi majlis bandaraya kerana daripada 5 organisasi majlis bandaraya yang terlibat sebagai responden kajian, kelima-limanya didapati telah menubuhkan BPHT yang khusus di dalam organisasi masing-masing. Manakala bagi majlis perbandaran pula, didapati kebanyakan mereka telah menubuhkan BPHT di dalam organisasi masing-masing kerana daripada 28 organisasi majlis perbandaran yang terlibat hanya 4 organisasi atau 14.2 peratus sahaja yang masih tidak menubuhkan bahagian tersebut di dalam organisasi mereka.



Rajah 6.3 : Penubuhan BPHTPBT mengikut jenis atau status PBT

6.3 Analisis Terhadap Keperluan Penubuhan BPHTPBT

Dalam bahagian ini, penerangan yang terperinci tentang hasil analisis yang berkaitan dengan keperluan penubuhan sesebuah BPHT yang khusus di dalam organisasi-organisasi PBT akan dijelaskan secara terperinci. Responden-responden yang terlibat adalah terdiri daripada 29 organisasi PBT yang telah menubuhkan BPHT yang khusus di dalam organisasi masing-masing. Perbincangan tentang hasil analisis ini akan dibahagikan mengikut jenis-jenis analisis sepertimana berikut:

6.3.1 Analisis Kebolehpercayaan

Analisis ini telah dilakukan dengan menggunakan kaedah analisis pekali Alpha Cronbach di mana nilai pekali 0.6 dan ke atas telah ditetapkan sebagai nilai

yang mempunyai aras kebolehpercayaan yang tinggi. Berdasarkan analisis yang dijalankan, hasil yang diperolehi adalah sepertimana yang ditunjukkan dalam jadual 6.1, iaitu:

Jadual 6.1: Hasil analisis pekali Alpha Cronbach bagi faktor-faktor yang dipertimbangkan sebagai mempengaruhi keperluan penubuhan BPHTPBT.

Bil.	Faktor/ Item	Nilai alfa jika item dibuang (alpha if item deleted)
1.	Peningkatan tahap perkhidmatan	0.7919
2.	Pembangunan ekonomi	0.7762
3.	Pembangunan sosial	0.7231
4.	Pertambahan stok harta tanah	0.7835
5.	Perwakilan hakmilik	0.7725
6.	Perlaksanaan fungsi tertentu	0.7658
7.	Kepuasan pengguna	0.7893
Nilai akhir alfa		0.7992

Merujuk kepada jadual di atas, kesemua 7 faktor yang telah disenaraikan sebagai mempengaruhi keperluan penubuhan sesebuah BPHT di dalam sesebuah organisasi PBT didapati memiliki aras kebolehpercayaan yang tinggi kerana nilai akhir alfa yang dicatatkan ialah 0.7992 mata. Jadual di atas juga menunjukkan bahawa nilai alfa yang dicatatkan pada ruangan nilai alfa jika item dibuang bagi kesemua faktor adalah melebihi nilai 0.6. Keadaan ini sekaligus membuktikan bahawa alat pengukur yang digunakan bagi mendapatkan data yang berkaitan dengan keperluan penubuhan sesebuah BPHTPBT sememangnya mempunyai aras kebolehpercayaan yang tinggi kerana nilai yang sedemikian menunjukkan wujudnya hubungan dalaman yang saling berkaitan antara setiap faktor yang terlibat. Ini kerana menurut Salleh dan Murali (2002), sesuatu alat pengukur dikatakan memiliki tahap kebolehpercayaan yang tinggi sekiranya ia memiliki tahap konsisten dalaman yang baik. Tahap konsisten dalaman tersebut adalah dirujuk kepada kewujudan hubungan dalaman di antara setiap persoalan yang dikemukakan terhadap sesuatu perkara.

Sekiranya setiap persoalan tersebut didapati memiliki hubungan dalaman yang baik, maka ia dikatakan mempunyai tahap konsisten dalaman yang juga baik dan begitulah sebaliknya. Seterusnya untuk tujuan mengenalpasti kewujudan tersebut, Salleh dan Murali (2002), telah menyatakan bahawa rujukan terhadap nilai yang dicatatkan dalam ruangan alfa jika item dibuang boleh dilakukan. Sekiranya nilai tersebut mencatatkan suatu nilai yang melebihi nilai pekali kebolehpercayaan yang telah ditetapkan, maka persoalan-persolan yang terlibat dikatakan mempunyai hubungan dalaman yang baik dan begitulah sebaliknya.

6.3.2 Analisis Perbandingan

Analisis perbandingan dilakukan bagi mengenalpasti sama ada wujudnya perbezaan pendapat antara responden yang terdiri daripada majlis perbandaran dan majlis bandaraya. Sekiranya wujud perbezaan, maka sewajarnya analisis-analisis lain misalnya analisis frekuensi perlulah dilaksanakan secara berasingan supaya perbezaan tersebut dapat dijelaskan secara berasingan. Untuk melaksanakan analisis perbandingan ini, maka kaedah analisis Mann-Whitney telahpun diketengahkan. Jadual 6.2 menunjukkan hasil analisis tersebut. Berdasarkan jadual tersebut, didapati kedua-dua kumpulan responden (majlis perbandaran dan majlis bandaraya) tidak mempunyai sebarang perbezaan pendapat ke atas kesemua faktor yang telah disenaraikan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi keperluan penubuhan BPHTPBT. Ini kerana kesemua nilai yang dinyatakan dalam ruangan aras keertian adalah melebihi nilai 0.05. Oleh itu, dengan keputusan ini, maka adalah wajar sekiranya analisis-analisis lain yang berkaitan dijalankan secara bersekali tanpa memberi pertimbangan ke atas perbezaan jenis-jenis responden yang terlibat.

Jadual 6.2 : Hasil analisis Mann-Whitney bagi faktor-faktor yang dipertimbangkan sebagai mempengaruhi keperluan penubuhan BPHTPBT.

Bil.	Faktor/ Item	Aras Keertian
1.	Peningkatan tahap perkhidmatan	0.946
2.	Pembangunan ekonomi	0.766
3.	Pembangunan sosial	0.713
4.	Pertambahan stok harta tanah	0.895
5.	Perwakilan hakmilik	0.854
6.	Perlaksanaan fungsi tertentu	0.768
7.	Kepuasan pengguna	0.841

6.3.3 Analisis Frekuensi

Menerusi analisis yang dijalankan ke atas data yang berkaitan, hasil analisis frekuensi yang diperolehi adalah sepertimana yang ditunjukkan dalam jadual 6.3. Merujuk kepada jadual tersebut didapati secara keseluruhan kesemua faktor yang terlibat telah mencatatkan jumlah kekerapan had majoriti yang melebihi 50 peratus. Faktor peningkatan tahap perkhidmatan telah mencatatkan jumlah skor kekerapan penting yang paling maksimum iaitu dengan 29 kekerapan. Manakala bagi faktor pembangunan ekonomi, pertambahan stok harta tanah, perlaksanaan fungsi tertentu dan kepuasan pengguna pula, didapati masing-masing telah mencatatkan jumlah skor kekerapan penting yang kedua tertinggi iaitu dengan 28 kekerapan. Faktor seterusnya yang telah mencatatkan jumlah skor kekerapan penting yang ketiga tertinggi ialah faktor pembangunan sosial. Akhir sekali, faktor yang paling sedikit mencatatkan jumlah skor kekerapan penting ialah faktor perwakilan hakmilik.

Merujuk kepada pemakaian kaedah analisis frekuensi ini, maka analisis min, telah turut dilaksanakan. Jadual 6.4 menunjukkan hasil analisis yang diperolehi. Berdasarkan jadual ini, didapati hasil analisis ke atas ketujuh-tujuh faktor tersebut didapati faktor peningkatan tahap perkhidmatan telah mencatatkan skor min yang paling lebih kecil iaitu dengan nilai 1.4138, diikuti faktor pembangunan ekonomi dengan nilai 1.4828, faktor pertambahan stok harta tanah dan faktor perlaksanaan

fungsi tertentu yang masing-masing telah mencatatkan skor min yang bernilai 1.5862, faktor kepuasan pengguna dengan nilai 1.6552, faktor pembangunan sosial dengan nilai 1.9310 dan ahkhir sekali faktor perwakilan hakmilik dengan skor min sebanyak 2.1034. Merujuk kepada keseluruhan hasil analisis ini, maka didapati bahawa skor min yang telah dicatatkan oleh ketujuh-tujuh faktor yang terlibat adalah lebih kecil daripada nilai 3. Hasil analisis ini secara langsung menunjukkan bahawa kesemua faktor tersebut adalah dianggap penting untuk dipertimbangkan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi keperluan penubuhan BPHTPBT.

Jadual 6.3: Hasil analisis frekuensi bagi faktor-faktor yang dipertimbangkan sebagai mempengaruhi keperluan penubuhan BPHTPBT.

Bil.	Faktor/ Item	Hasil Analisis						
		Skala Jawapan					Jumlah Skor	
		1	2	3	4	5	Penting (1+2)	Tidak Penting (3+4+5)
1.	Peningkatan tahap perkhidmatan	17	12	0	0	0	29 (100%)	0
2.	Pembangunan ekonomi	16	12	1	0	0	28 (96.6%)	1 (3.4%)
3.	Pembangunan sosial	7	18	3	1	0	25 (86.2%)	4 (13.8%)
4.	Pertambahan stok harta tanah	13	15	1	0	0	28 (96.6%)	1 (3.4%)
5.	Perwakilan hakmilik	8	13	5	3	0	21 (72.4%)	8 (27.6%)
6.	Perlaksanaan fungsi tertentu	14	14	0	1	0	28 (96.6%)	1 (3.4%)
7.	Kepuasan pengguna	11	17	1	0	0	28 (96.6%)	1 (3.4%)

Jadual 6.4 : Hasil analisis min bagi faktor-faktor yang mempengaruhi keperluan penubuhan BPHTPBT.

Bil.	Faktor/ Item	Min
1.	Peningkatan tahap perkhidmatan	1.4138
2.	Pembangunan ekonomi	1.4828
3.	Pembangunan sosial	1.9310
4.	Pertambahan stok harta tanah	1.5862
5.	Perwakilan hakmilik	2.1034
6.	Perlaksanaan fungsi tertentu	1.5862
7.	Kepuasan pengguna	1.6552

6.4 Analisis Terhadap Motif-Motif Objektif BPHTPBT

Analisis terhadap motif-motif objektif BPHTPBT ini telah dilakukan ke atas data-data yang diperolehi responden-responden yang terdiri daripada 29 organisasi PBT yang telah menubuhkan BPHT yang khusus di dalam organisasi masing-masing. Perbincangan tentang hasil analisis ini akan dibahagikan mengikut jenis-jenis analisis sepertimana berikut:

6.4.1 Analisis Kebolehpercayaan

Analisis ini telah dilakukan dengan menggunakan kaedah analisis pekali Alpha Cronbach di mana hasil yang diperolehi adalah sepertimana yang ditunjukkan dalam jadual 6.5 di bawah. Merujuk kepada hasil analisis yang ditunjukkan dalam jadual 7.5 ini, didapati nilai akhir alfa yang dicatatkan ialah 0.7643 di mana nilai tersebut adalah lebih besar jika dibandingkan dengan nilai pekali kebolehpercayaan yang ditetapkan iaitu 0.6. Keadaan ini sekaligus menjelaskan bahawa aras kebolehpercayaan bagi data yang berkaitan motif objektif BPHTPBT berada pada tahap yang tinggi. Tambahan pula jika dirujuk kepada nilai kebolehpercayaan bagi setiap motif objektif yang terlibat (sepertimana yang tercatat pada ruangan nilai alfa

jika item dibuang), didapati nilai-nilai tersebut juga adalah lebih besar daripada 0.6. Keadaan ini sekaligus membuktikan bahawa wujudnya hubungan dalaman yang baik di antara setiap motif objektif yang terlibat.

Jadual 6.5: Hasil analisis pekali Alpha Cronbach ke atas motif-motif objektif BPHTPBT.

Bil.	Motif	Nilai alfa jika item dibuang
1.	Motif ekonomi	0.6723
2.	Motif perkhidmatan	0.6214
3.	Motif sosial	0.7571
Nilai akhir alfa		0.7643

6.4.2 Analisis Perbandingan

Analisis ini telah dilakukan dengan menggunakan kaedah analisis Mann-Whitney di mana hasil yang diperolehi adalah sepertimana yang ditunjukkan dalam jadual 6.6. Menerusi rajah tersebut didapati, kesemua nilai yang dicatatkan pada ruangan aras keertian mengikut setiap motif yang terlibat adalah lebih besar daripada nilai 0.05. Oleh itu, keadaan ini sekaligus menjelaskan bahawa tidak wujudnya perbezaan pendapat terhadap jawapan yang dikemukakan oleh kedua-dua jenis responden terhadap item-item yang berkaitan dengan motif objektif BPHTPBT.

Jadual 6.6: Hasil analisis perbandingan Mann-Whitney bagi item-item yang berkaitan dengan motif-motif objektif BPHTPBT.

Bil.	Motif	Aras Keertian
1.	Motif ekonomi	0.374
2.	Motif perkhidmatan	0.975
3.	Motif sosial	0.465

6.4.3 Analisis Frekuensi

Hasil analisis frekuensi ke atas setiap data yang berkaitan dengan motif-motif objektif bahagian pengurusan harta tanah PBT adalah sepertimana yang ditunjukkan dalam jadual 6.7. Menerusi jadual tersebut, didapati ketiga-ketiga motif objektif BPHTPBT yang disenaraikan telah mencatatkan jumlah skor kekerapan penting yang melebihi had majoriti 14.5 kekerapan atau 50 peratus. Walau bagaimanapun, daripada tiga motif objektif tersebut, motif perkhidmatan didapati telah disenaraikan oleh responden sebagai motif yang paling penting memandangkan ia telah mencatatkan jumlah skor kekerapan yang paling tinggi iaitu sebanyak 24 kekerapan. Seterusnya bagi motif ekonomi, ia telah mencatatkan jumlah skor kekerapan penting kedua tertinggi iaitu dengan 22 kekerapan dan akhir sekali diikuti oleh motif sosial yang mencatatkan jumlah skor kekerapan penting yang berjumlah 21 kali.

Jadual 6.7 : Hasil analisis frekuensi terhadap Motif-motif objektif BPHTPBT.

Bil.	Motif Objektif	Hasil Analisis						
		Skala Jawapan					Jumlah Skor Kekerapan	
		1	2	3	4	5	Penting (1+2)	Tidak Penting (3+4+5)
1.	Motif ekonomi	10	12	3	4	0	22 (75.9%)	7 (24.1%)
2.	Motif perkhidmatan	10	14	1	4	0	24 (82.8%)	5 (17.2%)
3.	Motif sosial	10	11	3	5	0	21 (72.4%)	8 (27.6%)

Merujuk kepada perlaksanaan kaedah analisis frekuensi ini juga, maka analisis min telah turut dilaksanakan ke atas ketiga-tiga motif yang terlibat. Jadual 6.8 menunjukkan hasil analisis tersebut. Menerusi jadual tersebut didapati skor min terkecil telah dicatatkan oleh motif perkhidmatan iaitu dengan nilai sebanyak 1.9655, diikuti motif ekonomi dengan skor min sebanyak 2.0345 dan akhir sekali ialah motif

sosial dengan skor min sebanyak 2.1034. Secara amnya, hasil analisis skor min ini menunjukkan bahawa ketiga-tiga motif objektif ini dianggap penting oleh para responden kerana kesemua skor min yang dicatatkan adalah lebih kecil daripada nilai 3.

Jadual 6.8 : Hasil analisis min, bagi motif-motif objektif BPHTPBT.

Bil.	Motif	Min
1.	Motif Ekonomi	2.0345
2.	Motif perkhidmatan	1.9655
3.	Motif sosial	2.1034

6.4.4 Analisis Kedudukan

Analisis ini diketengahkan bagi mengenalpasti susunan kedudukan bagi setiap motif objektif yang terlibat mengikut keutamaan yang diberikan oleh responden. Hasil analisis ini adalah sepertimana yang ditunjuk dalam jadual 6.9. Jadual tersebut menunjukkan bahawa motif perkhidmatan telah mencatatkan jumlah mata yang paling tinggi iaitu sebanyak 72 mata. Oleh itu, motif perkhidmatan adalah diletakkan pada kedudukan yang pertama. Kemudiannya motif yang berada pada kedudukan yang kedua ialah motif ekonomi yang telah mencatatkan jumlah mata sebanyak 58 mata dan akhir sekali diikuti oleh motif sosial pada kedudukan yang ketiga kerana hanya mencatatkan jumlah mata sebanyak 44 mata sahaja.

Jadual 6.9 : Kedudukan motif-motif objektif BPHTPBT.

Bil.	Motif Objektif	Kedudukan Dan Mata			Jumlah Mata
		Pertama	Kedua	Ketiga	
		3 mata	2 mata	1 mata	
1.	Ekonomi	8 (27.6%)	13 (44.8%)	8 (27.6%)	58
2.	Sosial	4 (13.8%)	7 24.1%	18 (62.1%)	44
3.	Perkhidmatan	17 (58.6%)	9 (31.1%)	3 (10.3%)	72

6.5 Analisis Terhadap Fungsi-Fungsi BPHTPBT dari Perpektif Pihak Pengurusan

Dalam bahagian ini, analisis terhadap fungsi-fungsi ini adalah dilakukan ke atas data yang dikemukakan oleh pihak pengurusan 29 buah BPHTPBT. Analisis-analisis tersebut merangkumi:

6.5.1 Analisis Kebolehpercayaan

Hasil analisis yang diperolehi adalah sepertimana yang ditunjukkan pada jadual 6.10 di bawah. Merujuk kepada jadual berikut, didapati bahawa nilai akhir alfa iaitu 0.7919 yang dihasilkan adalah lebih besar dari nilai 0.6 yang telah ditetapkan. Malahan hasil analisis juga menunjukkan bahawa setiap fungsi terlibat didapati memiliki hubungan dalam yang baik antara satu sama lain kerana jika dirujuk pada ruangan nilai alfa jika item dibuang, didapati bahawa semua nilai yang dicatatkan bagi setiap fungsi yang terlibat adalah melebihi nilai 0.6.

Jadual 7.10 : Hasil analisis pekali Alpha Cronbach terhadap fungsi-fungsi utama BPHTPBT dari perspektif pihak pengurusan.

Bil.	Fungsi	Nilai alfa jika item dibuang
1.	0.7619	0.7619
2.	0.7731	0.7731
3.	0.7787	0.7787
4.	0.7859	0.7859
5.	0.7471	0.7471
6.	0.7688	0.7688
7.	0.7508	0.7508
8.	0.7815	0.7815
Nilai akhir alfa		0.7919

6.5.2 Analisis Perbandingan

Hasil analisis Mann-Whitney yang diperolehi adalah sepertimana yang ditunjukkan dalam jadual 7.11. Menerusi jadual tersebut, dapatlah dirumuskan bahawa kedua-dua jenis responden yang terdiri daripada majlis perbandaran dan majlis bandaraya dikatakan mempunyai pendapat yang sama terhadap penentuan fungsi-fungsi utama yang sepatutnya dilaksanakan oleh BPHTPBPT memandangkan nilai yang dicatatkan pada ruangan aras keertian bagi setiap fungsi yang terlibat adalah lebih besar daripada nilai 0.05.

Jadual 6.11: Hasil analisis Mann-Whitney terhadap fungsi-fungsi utama BPHTPBPT dari perspektif pihak pengurusan.

Bil.	Fungsi	Aras Keertian
1.	Pengurusan penyelenggaraan	0.168
2.	Pengurusan kewangan	0.268
3.	Pengurusan penyewaan	0.284
4.	Pengurusan insurans	0.352
5.	Pengurusan pemasaran	0.806
6.	Pengurusan pelaburan	0.179
7.	Pengurusan perolehan	0.378
8.	Pengurusan pelupusan	0.250

6.5.3 Analisis Frekuensi

Hasil analisis frekuensi terhadap fungsi-fungsi BPHTPBPT adalah sepertimana yang ditunjukkan dalam jadual 6.12. Merujuk kepada jadual tersebut didapati hanya terdapat 6 fungsi sahaja yang mencatatkan jumlah skor kekerapan penting yang melebihi had majoriti 14.5 kekerapan atau 50 peratus. Fungsi-fungsi tersebut ialah fungsi pengurusan penyelenggaraan dan pengurusan penyewaan yang masing-masing mencatatkan 28 kekerapan, fungsi pengurusan kewangan dengan 24 kekerapan, fungsi pengurusan pelaburan dengan 23 kekerapan, fungsi pengurusan insurans dengan 20 kekerapan dan fungsi pengurusan pemasaran dengan 15 kekerapan.

Manakala 2 lagi fungsi hanya mencatatkan jumlah skor kekerapan penting yang kurang daripada had majoriti 14.5 kekerapan atau 50 peratus. Fungsi-fungsi tersebut ialah fungsi pengurusan perolehan dengan 7 kekerapan dan fungsi pengurusan pelupusan dengan 5 kekerapan. Dengan hasil yang sedemikian, maka dapatlah dirumuskan bahawa kebanyakan responden yang terlibat telah mempertimbangkan fungsi pengurusan penyelenggaraan, pengurusan penyewaan, pengurusan kewangan, pengurusan pelaburan, pengurusan insurans dan fungsi pengurusan pemasaran sebagai fungsi-fungsi utama BPHTPBT.

Jadual 6.12: Hasil analisis frekuensi terhadap fungsi-fungsi utama BPHTPBT dari perspektif pihak pengurusan.

Bil.	Fungsi	Hasil Analisis						
		Skala Jawapan					Jumlah Skor Kekerapan	
		1	2	3	4	5	Penting (1+2)	Tidak Penting (3+4+5)
1.	Pengurusan penyelenggaraan	15	13	0	1	0	28 (96.6%)	1 (3.4%)
2.	Pengurusan kewangan	9	15	2	3	0	24 (82.8%)	5 (17.2%)
3.	Pengurusan penyewaan	17	11	0	1	0	28 (96.6%)	1 (3.4%)
4.	Pengurusan insurans	6	14	2	7	0	20 (69%)	9 (31%)
5.	Pengurusan pemasaran	4	11	3	11	0	15 (51.7%)	14 (48.3%)
6.	Pengurusan pelaburan	3	20	1	5	0	23 (79.3%)	6 (20.7%)
7.	Pengurusan perolehan	1	6	8	12	2	7 (24.1%)	22 (75.9%)
8.	Pengurusan pelupusan	0	5	8	14	2	5 (17.2%)	24 (82.8%)

Merujuk kepada perlaksanaan analisis frekuensi ini juga, maka hasil analisis min telah turut ditentukan. Hasil analisis tersebut adalah sepertimana yang ditunjukkan dalam jadual di 6.13. Berdasarkan hasil analisis dalam tersebut, didapati skor min terkecil iaitu sebanyak 1.4828 telah dicatatkan oleh fungsi pengurusan penyewaan, diikuti skor min bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan dengan nilai

1.5517, fungsi pengurusan kewangan dengan nilai 1.9655, fungsi pengurusan pelaburan dengan nilai 2.2759, fungsi pengurusan insurans dengan nilai 2.3448, fungsi pengurusan pemasaran dengan nilai 2.7241, fungsi pengurusan perolehan dengan nilai 3.2759 dan akhir sekali fungsi pengurusan pelupusan dengan nilai 3.4483. Merujuk kepada hasil yang sedemikian, maka adalah dirumuskan bahawa daripada 8 fungsi yang terlibat, hanya 6 daripadanya iaitu fungsi pengurusan penyewaan, pengurusan penyelenggaraan, pengurusan kewangan, pengurusan pelaburan, pengurusan insurans dan fungsi pengurusan pemasaran yang dianggap penting oleh kebanyakan responden sebagai fungsi-fungsi utama BPHT. Ini kerana keenam-enam fungsi tersebut telah mencatatkan skor min yang lebih kecil daripada nilai 3. Manakala bagi fungsi pengurusan perolehan dan pengurusan pelupusan pula, ia tidak dianggap penting oleh kebanyakan responden kerana skor minnya adalah lebih besar daripada nilai 3.

Jadual 6.13: Hasil analisis min terhadap fungsi-fungsi utama BPHTPBT dari perspektif pihak pengurusan.

Bil.	Fungsi	Min
1.	Pengurusan penyelenggaraan	1.5517
2.	Pengurusan kewangan	1.9655
3.	Pengurusan penyewaan	1.4828
4.	Pengurusan insurans	2.3448
5.	Pengurusan pemasaran	2.7241
6.	Pengurusan pelaburan	2.2759
7.	Pengurusan perolehan	3.2759
8.	Pengurusan pelupusan	3.4483

6.5.4 Analisis Kedudukan

Menerusi analisis ini, kedudukan bagi setiap fungsi adalah ditentukan dengan merujuk kepada jumlah mata yang dicatatkan sepertimana yang ditunjukkan dalam jadual 6.14. Menerusi jadual tersebut dapat dilihat bahawa fungsi pengurusan

Jadual 6.14 : Kedudukan fungsi-fungsi utama BPHTPBT mengikut pandangan pihak pengurusan.

Bil.	Fungsi	Kedudukan Dan Mata								Jumlah Mata
		Pertama	Kedua	Ketiga	Keempat	Kelima	Keenam	Ketujuh	Kelapan	
		8 mata	7 mata	6 mata	5 mata	4 mata	3 mata	2 mata	1 mata	
1.	Pengurusan penyelenggaraan	5 (17.2%)	11 (37.9%)	5 (17.2%)	5 (17.2%)	1 (3.4%)	2 (6.9%)	0	0	172
2.	Pengurusan kewangan	2 (6.9%)	4 (13.8%)	10 (34.5%)	5 (17.2%)	2 (6.9%)	3 (10.3%)	2 (6.9%)	1 (3.4%)	151
3.	Pengurusan penyewaan	19 (65.5%)	5 (17.2%)	3 (10.3%)	1 (3.4%)	0	0	0	1 (3.4%)	211
4.	Pengurusan insurans	0	3 (10.3%)	1 (3.4%)	9 (31%)	4 (13.8%)	5 (17.2%)	4 (13.8%)	3 (10.3%)	114
5.	Pengurusan pemasaran	1 (3.4%)	2 (6.9%)	5 (17.2%)	2 (6.9%)	6 (20.7%)	6 (20.7%)	5 (17.2%)	2 (6.9%)	116
6.	Pengurusan pelaburan	2 (6.9%)	4 (13.8%)	2 (6.9%)	5 (17.2%)	10 (34.5%)	5 (17.2%)	0	1 (3.4%)	137
7.	Pengurusan perolehan	0	0	3 (10.3%)	2 (6.9%)	2 (6.9%)	4 (13.8%)	12 (41.4%)	6 (20.7%)	78
8.	Pengurusan pelupusan	0	0	0	0	4 (13.8%)	4 (13.8%)	6 (20.7%)	15 (51.7%)	55

penyewaan merupakan fungsi yang berada pada kedudukan yang pertama kerana mencatatkan jumlah mata yang tertinggi iaitu sebanyak 211 mata. Manakala fungsi pengurusan penyelenggaraan pula berada pada kedudukan yang kedua dengan catatan jumlah mata sebanyak 172 mata dan diikuti fungsi pengurusan kewangan yang mencatatkan jumlah mata yang ketiga tertinggi iaitu dengan 151 mata. Seterusnya fungsi yang berada pada kedudukan yang keempat ialah fungsi pengurusan pelaburan yang telah mencatatkan jumlah mata sebanyak 137 mata. Sementara itu, berada pada kedudukan yang kelima ialah fungsi pengurusan pemasaran yang telah mencatatkan jumlah mata sebanyak 116 mata. Bagi fungsi pengurusan insurans pula, ia berada pada kedudukan yang keenam dengan jumlah mata yang dicatatkan adalah sebanyak 114 mata. Di samping itu, bagi fungsi pengurusan perolehan, ia berada pada kedudukan yang ketujuh dengan jumlah mata yang dicatatkan sebanyak 78 mata. Akhir sekali, pada kedudukan yang kelapan ialah fungsi pengurusan pelupusan yang hanya mencatatkan jumlah mata sebanyak 55 mata sahaja.

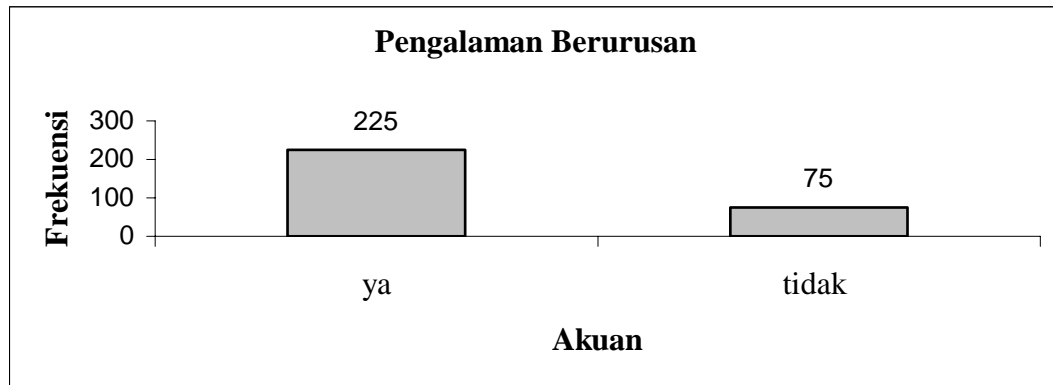
6.6 Analisis Terhadap Fungsi-Fungsi BPHTPBT Dari Perpektif Pengguna

Dalam bahagian ini pula, analisis terhadap fungsi-fungsi utama ini adalah dirujuk kepada pandangan yang dikemukakan oleh responden-responden yang terdiri daripada pengguna yang berpengalaman atau pernah menggunakan perkhidmatan yang disediakan oleh BPHTPBT. Hasil-hasil analisis yang terlibat adalah seperti berikut:

6.6.1 Analisis Latar Belakang

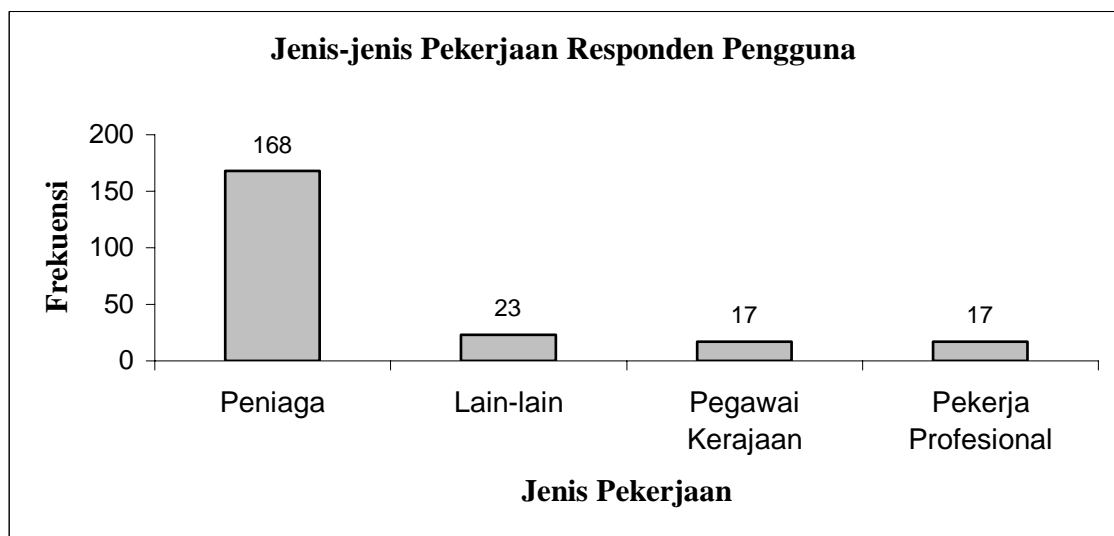
Pada peringkat awal pelaksanaan kajian ini, seramai 300 orang pengguna yang pernah menggunakan perkhidmatan yang disediakan oleh PBT telah dipilih secara rawak sebagai sampel kajian ini. Daripada jumlah tersebut, hanya seramai 225

orang daripada telah terpilih sebagai responden kajian ini. Rajah 6.4 menunjukkan jumlah penglibatan responden yang terbabit.



Rajah 6.4 : Jumlah penglibatan responden pengguna.

Selain itu responden yang terlibat juga telah dibahagikan mengikut jenis pekerjaan masing-masing. Rajah 6.5 menunjukkan hasil analisis tersebut.



Rajah 6.5 : Pecahan responden pengguna mengikut jenis pekerjaan.

Berpandukan rajah tersebut didapati kebanyakan responden yang terlibat adalah terdiri daripada peniaga. Ini kerana kekerapan yang diterima oleh jenis pekerjaan tersebut telah mencatatkan jumlah kekerapan yang tertinggi iaitu dengan 168 kekerapan. Jenis pekerjaan lain-lain pula telah mencatatkan jumlah kekerapan yang

kedua tertinggi iaitu dengan 23 kekerapan, diikuti jenis pekerjaan pegawai atau kakitangan kerajaan dan pekerja profesional yang masing-masing mencatatkan 17 kekerapan.

6.6.2 Analisis Kebolehpercayaan

Menerusi analisis pekali Alpha Cronbach, hasil yang diperolehi adalah sepertimana yang ditunjukkan dalam jadual 6.15 di bawah. Menerusi jadual tersebut dapat dilihat bahawa nilai bagi setiap fungsi sepertimana yang ditunjukkan dalam ruangan nilai alfa jika item dibuang adalah melebihi nilai 0.6. Keadaan ini membuktikan bahawa setiap fungsi yang terlibat mempunyai hubungan yang saling berkait antara satu sama lain. Begitu juga nilai akhir alfa yang turut mencatatkan nilai 0.7596 yang sememangnya lebih besar dari nilai 0.6. Hasil-hasil seperti ini sekaligus membuktikan bahawa aras kepercayaan bagi data yang terlibat adalah berada pada tahap yang tinggi.

Jadual 6.15 : Hasil analisis pekali Alpha Cronbach bagi fungsi-fungsi utama BPHTPBT dari perspektif pengguna.

Bil.	Fungsi	Nilai alfa jika item dibuang
1.	Pengurusan penyelenggaraan	0.7627
2.	Pengurusan kewangan	0.7200
3.	Pengurusan penyewaan	0.7559
4.	Pengurusan insurans	0.7391
5.	Pengurusan pemasaran	0.7191
6.	Pengurusan pelaburan	0.7133
7.	Pengurusan perolehan	0.7247
8.	Pengurusan pelupusan	0.7281
Nilai akhir alfa		0.7596

6.6.3 Analisis Perbandingan

Analisis perbandingan telah dilakukan ke atas data yang berkaitan dengan fungsi-fungsi BPHTPBT ini mengikut perspektif pengguna kerana responden-responden yang terlibat adalah terdiri daripada mereka yang memiliki jenis pekerjaan yang berbeza-beza. Secara amnya perbezaan jenis pekerjaan tersebut telah menyebabkan kepentingan atau keperluan mereka terhadap jenis-jenis perkhidmatan utama yang perlu disediakan oleh sesebuah BPHTPBT juga turut berbeza. Menyedari hakikat ini, maka analisis perbandingan yang menggunakan kaedah analisis Kruskal-Wallis telah dilaksanakan di mana hasilnya adalah sepertimana yang ditunjukkan dalam jadual 6.16. Menerusi jadual di atas, didapati nilai yang dicatatkan pada ruangan aras keertian bagi setiap fungsi adalah lebih besar dari nilai 0.05. Justeru itu, adalah dirumuskan bahawa setiap responden yang terlibat mempunyai pandangan yang sama tentang penentuan fungsi-fungsi utama yang perlu dilakukan oleh BPHTPBT walaupun mereka terlibat dalam pelbagai jenis pekerjaan.

Jadual 6.16: Hasil analisis Kruskal-Wallis terhadap fungsi-fungsi Utama BPHTPBT dari perspektif pengguna.

Bil.	Fungsi	Aras Keertian
1.	Pengurusan penyelenggaraan	0.807
2.	Pengurusan kewangan	0.266
3.	Pengurusan penyewaan	0.178
4.	Pengurusan insurans	0.331
5.	Pengurusan pemasaran	0.354
6.	Pengurusan pelaburan	0.823
7.	Pengurusan perolehan	0.074
8.	Pengurusan pelupusan	0.852
9.	Pengurusan sosial	0.374

6.6.4 Analisis Frekuensi

Menerusi analisis frekuensi ini, hasil yang diperolehi adalah sepertimana yang ditunjukkan dalam jadual 6.17. Berdasarkan jadual tersebut didapati, fungsi penyewaan merupakan fungsi yang paling banyak mencatatkan jumlah skor kekerapan penting iaitu dengan 222 kekerapan dan diikuti oleh fungsi pengurusan penyelenggaraan dengan 214 kekerapan. Manakala fungsi pengurusan insurans pula berada pada kedudukan ketiga dengan jumlah skor kekerapan penting sebanyak 110 kali. Bagi fungsi pengurusan pelaburan pula ia telah mencatatkan jumlah skor kekerapan penting yang keempat tertinggi iaitu dengan 94 kekerapan.

Jadual 6.17: Hasil analisis frekuensi terhadap fungsi-fungsi utama BPHTPBT dari perspektif pengguna.

Bil.	Fungsi	Hasil Analisis						
		Skala Jawapan					Jumlah Skor Kekerapan	
		1	2	3	4	5	Penting (1+2)	Tidak Penting (3+4+5)
1.	Pengurusan penyelenggaraan	126	88	4	7	0	214 (95.1%)	11 (4.9%)
2.	Pengurusan kewangan	11	71	20	119	4	82 (36.4%)	143 (63.6%)
3.	Pengurusan penyewaan	146	76	3	0	0	222 (98.7%)	3 (1.3%)
4.	Pengurusan insurans	3	97	7	113	5	100 (44.4%)	125 (55.6%)
5.	Pengurusan pemasaran	4	61	17	135	8	65 (28.9%)	160 (71.1%)
6.	Pengurusan pelaburan	21	73	13	111	7	94 (41.8%)	131 (58.2%)
7.	Pengurusan perolehan	12	61	11	137	4	73 (32.4%)	152 (67.6%)
8.	Pengurusan pelupusan	1	45	12	141	26	46 (20.4%)	179 (79.6%)

Seterusnya, jumlah skor kekerapan penting yang kelima tertinggi pula telah dicatatkan oleh fungsi pengurusan kewangan iaitu dengan 82 kekerapan. Manakala fungsi pengurusan sosial pula berada pada kedudukan yang keenam apabila ia mencatatkan jumlah skor kekerapan penting yang berjumlah sebanyak 75 kali. Sementara itu, fungsi pengurusan perolehan pula telah mencatatkan jumlah skor kekerapan penting yang ketujuh tertinggi iaitu dengan 73 kekerapan. Di samping itu, bagi fungsi pengurusan pemasaran ia didapati berada pada kedudukan kelapan kerana telah mencatatkan jumlah skor kekerapan penting yang berjumlah sebanyak 65 kali. Selain itu, fungsi pengurusan pelupusan telah mencatatkan jumlah skor kekerapan penting yang paling sedikit iaitu sebanyak 46 kali sahaja.

Menerusi perlaksanaan analisis frekuensi ini juga, maka hasil analisis min juga telah ditentukan. Jadual 6.18 menunjukkan hasil yang terlibat. Berdasarkan paparan jadual tersebut didapati skor min terkecil telah dicatatkan oleh fungsi pengurusan penyewaan iaitu dengan nilai 1.3644, diikuti fungsi pengurusan penyelenggaraan iaitu dengan nilai 1.5200, fungsi pengurusan pelaburan dengan nilai 3.0444, fungsi pengurusan insurans dengan nilai 3.0889, fungsi pengurusan kewangan dengan nilai 3.1511, fungsi pengurusan perolehan dengan nilai 3.2667, fungsi pengurusan pemasaran dengan nilai 3.3644 dan fungsi pengurusan pelupusan iaitu dengan nilai 3.6489. Merujuk kepada hasil yang sedemikian, maka didapati daripada 8 fungsi yang terlibat, hanya 2 daripadanya yang telah mencatatkan skor min yang kurang daripada nilai 3 iaitu fungsi pengurusan penyewaan dan fungsi pengurusan penyelenggaraan. Manakala 6 lagi fungsi iaitu fungsi pengurusan pelaburan, pengurusan insurans, pengurusan kewangan, pengurusan perolehan, pengurusan pemasaran dan fungsi pengurusan pelupusan telah mencatatkan skor min yang melebihi nilai 3.

Jadual 6.18: Hasil analisis min terhadap fungsi-fungsi utama BPHTPBT dari perspektif pengguna.

Bil.	Fungsi	Min
1.	Pengurusan penyelenggaraan	1.5200
2.	Pengurusan kewangan	3.1511
3.	Pengurusan penyewaan	1.3644
4.	Pengurusan insurans	3.0889
5.	Pengurusan pemasaran	3.3644
6.	Pengurusan pelaburan	3.0444
7.	Pengurusan perolehan	3.2667
8.	Pengurusan pelupusan	3.6489

6.6.5 Analisis Kedudukan

Hasil analisis ini adalah sepertimana yang ditunjukkan dalam jadual 7.19. Analisis kedudukan ini telah dilakukan dengan tujuan untuk mengenalpasti masing keutamaan atau susunan kedudukan bagi setiap fungsi yang terlibat mengikut pandangan para responden. Menerusi jadual 6.19 didapati fungsi pengurusan penyewaan telah berada pada kedudukan yang pertama kerana mencatatkan jumlah mata yang tertinggi iaitu sebanyak 1705 mata. Keduanya ia fungsi pengurusan penyelenggaraan mencatatkan jumlah mata sebanyak 1575 mata dan kemudiannya diikuti fungsi pengurusan pelaburan dengan 1201 mata. Manakala fungsi yang berada pada kedudukan yang keempat ialah fungsi pengurusan insurans dengan jumlah mata sebanyak 998 mata. Bagi fungsi pengurusan kewangan pula ia berada pada kedudukan yang kelima apabila mencatatkan jumlah kekerapan sebanyak 960 mata. Sementara itui, bagi fungsi pengurusan pemasaran pula ia berada pada kedudukan keenam setelah mencatatkan jumlah mata sebanyak 648 mata. Selain itu, berada pada kedudukan yang ketujuh ialah fungsi pengurusan perolehan. Akhir sekali, berada pada kedudukan yang kelapan ialah fungsi pengurusan pelupusan yang telah mencatatkan jumlah mata sebanyak 417 mata.

Jadual 6.19 : Kedudukan fungsi-fungsi utama BPHTPBTBT mengikut perspektif pengguna

Bil.	Fungsi	Kedudukan Dan Mata								Jumlah Mata
		Pertama	Kedua	Ketiga	Keempat	Kelima	Keenam	Ketujuh	Kelapan	
		8 mata	7 mata	6 mata	5 mata	4 mata	3 mata	2 mata	1 mata	
1.	Pengurusan penyelenggaraan	43 (19.1%)	162 (72.0 %)	6 (2.7%)	7 (3.1%)	6 (2.7%)	0	1 (0.4%)	0	1575
2.	Pengurusan kewangan	1 (0.4%)	4 (1.8%)	27 (12.0%)	56 (24.9%)	101 (44.9%)	16 (7.1%)	10 (4.4%)	10 (4.4%)	960
3.	Pengurusan penyewaan	166 (73.8%)	38 (16.9%)	15 (6.7%)	3 (1.3%)	0	0	3 (1.3%)	0	1705
4.	Pengurusan insurans	4 (1.8%)	7 (3.1%)	23 (10.2)	113 (50.2%)	34 (15.1%)	13 (5.8%)	8 (3.6%)	23 (10.2%)	998
5.	Pengurusan pemasaran	0	0	22 (9.8%)	10 (4.4%)	34 (15.1%)	40 (17.8%)	91 (40.4%)	28 (12.4%)	648
6.	Pengurusan pelaburan	11 (4.9%)	9 (4%)	127 (56.4%)	26 (11.6%)	24 (10.7%)	13 (5.8%)	8 (3.6%)	7 (3.1%)	1201
7.	Pengurusan perolehan	0	5 (2.2%)	4 (1.8%)	5 (2.2%)	17 (7.6%)	99 (44.0%)	52 (23.1%)	43 (19.1%)	596
8.	Pengurusan pelupusan	0	0	1 (0.4%)	5 (2.2%)	9 (4.0%)	44 (19.6%)	52 (23.1%)	114 (50.7%)	417

6.7 Kesimpulan

Berdasarkan keseluruhan perbincangan yang dinyatakan dalam bab ini, didapati data yang terbabit telah berjaya dianalisis mengikut keperluan yang telah ditetapkan. Pencapaian yang sebegini dipercayai dapat membantu usaha-usaha ke arah mencapai objektif-objektif kajian yang telah disasarkan. Ini kerana kejayaan menganalisis data yang terbabit telah menghasilkan suatu paparan hasil analisis yang amat berguna untuk membincangkan dan merumus penemuan-penemuan yang akan dicapai menerusi pelaksanaan kajian ini khususnya pencapaian terhadap keperluan objektif pertama, kedua dan ketiga kajian ini.

BAB 7

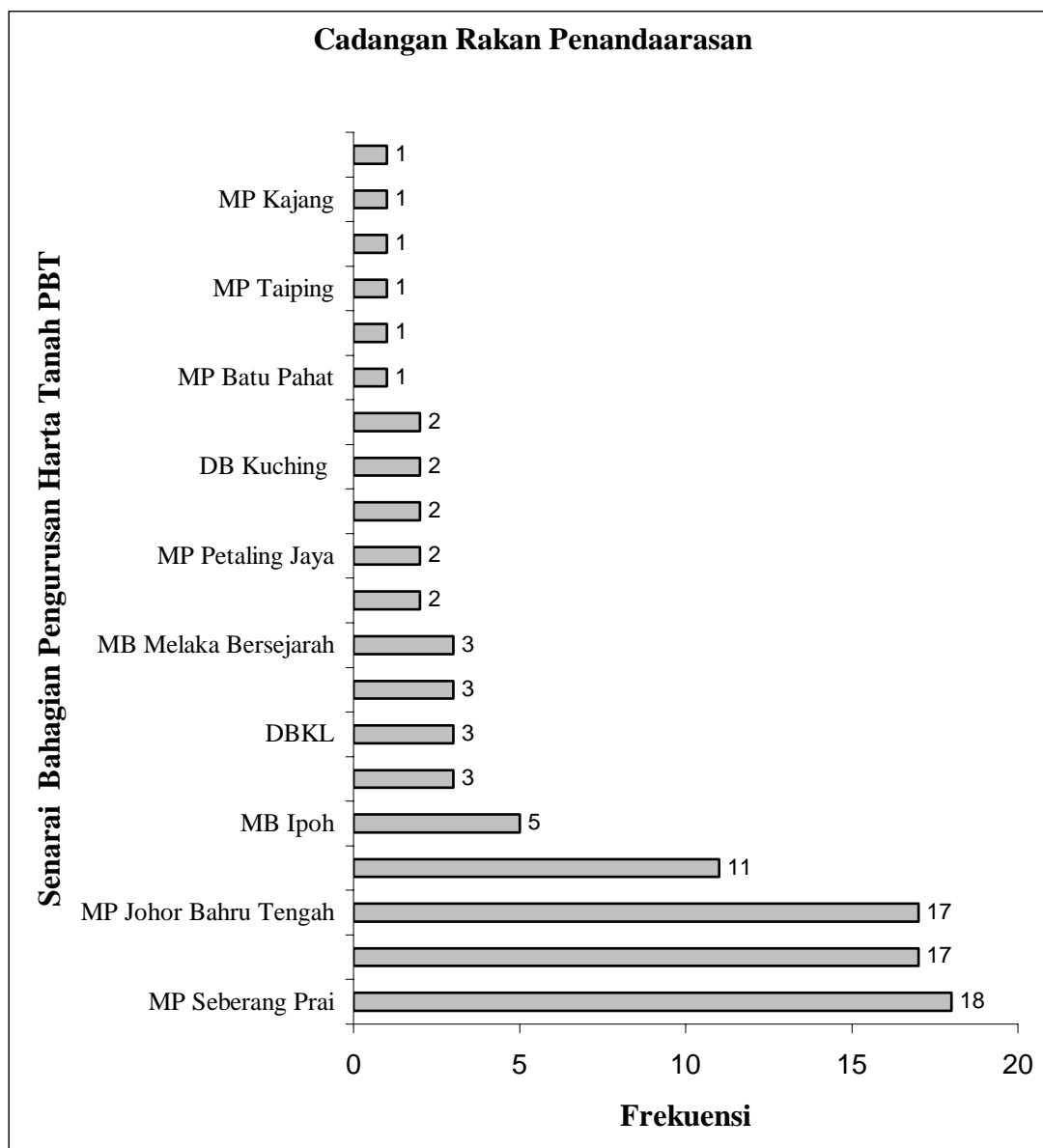
ANALISIS DATA II: PEMBENTUKAN KERANGKA KERJA

7.1 Pengenalan

Bab ini menerangkan secara terperinci tentang hasil analisis yang terlibat di dalam membangunkan cadangan kerangka kerja yang dikehendaki bagi dua fungsi utama BPHTPBT iaitu fungsi pengurusan penyewaan dan pengurusan penyelenggaraan..

7.2 Penentuan Rakan Penandaarasan

Untuk menentukan rakan penandaarasan yang terlibat, 34 organisasi PBT yang terdiri daripada majlis perbandaran dan majlis bandaraya telah dikehendaki mencadangkan 3 BPHTPBT yang pada pandangan mereka merupakan BPHT yang terbaik di kalangan mereka dan layak untuk berperanan sebagai rakan penandaarasan. Walau bagaimanapun, daripada 34 buah organisasi yang terlibat, hanya 32 responden sahaja yang terlibat. Hasil analisis ditunjukkan dalam rajah 7.1. Rajah tersebut menunjukkan sebanyak 20 BPHTPBT telah dicadangkan sebagai rakan penandaarasan oleh para responden. Daripada cadangan tersebut, didapati wujudnya 3 buah BPHTPBT yang telah mencatatkan jumlah kekerapan yang melebihi had majoriti 50 peratus atau 16 kekerapan iaitu BPHT Majlis Perbandaran Seberang Prai dengan 18 kekerapan, BPHT Majlis Perbandaran Subang Jaya dan BPHT Majlis Perbandaran



Rajah 7.1 : Cadangan rakan penandaarasan.

Johor Bahru Tengah yang masing-masing telah mencatatkan jumlah kekerapan sebanyak 17 kali. Selain daripada 3 bahagian ini, terdapat 17 buah BPHTPBT lain yang telah dicadangkan dengan hanya mencatatkan jumlah kekerapan yang tidak melebihi had majoriti 16 kekerapan atau 50 peratus. Berdasarkan hasil analisis ini, maka 3 buah BPHTPBT yang telah mencatatkan jumlah kekerapan majoriti telah dipilih sebagai sebagai rakan penandaarasan. Bahagian-bahagian tersebut ialah BPHT Majlis Perbandaran Seberang Prai , Majlis Perbandaran Subang Jaya dan Majlis Perbandaran Johor Bahru Tengah.

7.3 Penentuan Kerangka Kerja Lazim

Pada mulanya sebanyak 26 BPHTPB (selain daripada 3 BPHTPB yang terpilih sebagai rakan penandaarasan) telah dipilih sebagai responden yang terlibat. Namun demikian, daripada 26 responden tersebut hanya 24 atau 92 peratus daripadanya sahaja yang telah terlibat secara langsung. Kesemua 24 responden telah menjawab soalan-soalan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi pengurusan penyewaan dan hanya 22 responden sahaja yang menjawab soalan-soalan yang berkaitan dengan pengurusan penyelenggaraan. Ini menjelaskan bahawa sebanyak 24 responden telah terlibat secara langsung dalam menyediakan data yang berkaitan dengan fungsi pengurusan penyewaan. Manakala hanya 22 responden sahaja yang terlibat dalam penyediaan data yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan. Secara keseluruhannya 24 responden yang terlibat adalah berjawatan sebagai pegawai penilaian dan penolong pegawai penilaian. Jumlah kekerapan yang dicatatkan oleh jawatan pegawai penilaian adalah sebanyak 22 kali. Manakala bagi jawatan penolong pegawai penilaian pula, jumlah kekerapan yang dicatatkan adalah berjumlah sebanyak 2 kali sahaja. Rajah 8.3 menunjukkan pecahan jawatan responden yang terlibat.

7.3.1 Penentuan Kerangka Kerja Lazim Bagi Fungsi Pengurusan Penyewaan

Keterangan yang berkaitan dengan kerangka kerja lazim bagi fungsi pengurusan penyewaan ini telah dianalisis dengan menggunakan kaedah analisis kandungan. Hasil yang diperolehi adalah sepertimana yang ditunjukkan dalam jadual 7.1. Menerusi jadual tersebut sebanyak 12 set kerangka kerja telah berjaya dikenalpasti berdasarkan keterangan yang diberikan oleh para responden. Setiap set kerangka kerja tersebut mempunyai kandungan langkah kerja atau panduan pelaksanaan fungsi pengurusan penyewaan yang berbeza-beza mengikut pandangan para responden yang terlibat.

Jadual 7.1: Hasil analisis kandungan terhadap keterangan tentang kerangka kerja lazim bagi fungsi pengurusan penyewaaan.

Senarai Kerangka Kerja	Kandungan
Kerangka Kerja Pertama	<ul style="list-style-type: none"> i. Pembentukan objektif pengurusan penyewaaan ii. Penerimaan harta tanah iii. Pemasaran harta tanah sewaan iv. Memproses permohonan sewa v. Mengawal proses penyewaaan
Kerangka Kerja Kedua	<ul style="list-style-type: none"> i. Mengiklankan ruang atau unit harta tanah untuk sewaan ii. Menerima permohonan sewa iii. Membuat pemilihan penyewa iv. Menyenaraikan keputusan penyewaaan v. Membuat tawaran sewa vi. Membuat perjanjian sewa vii. Menerima deposit penyewaaan viii. Memantau proses penyewaaan
Kerangka Kerja Ketiga	<ul style="list-style-type: none"> i. Membuat cadangan, semakan dan kajian sewa ii. Membuat penilaian untuk tujuan menentukan nilai sewa iii. Memproses permohonan sewa iv. Menentukan ruang untuk penyewaaan v. Mengatur sesi temuduga ke atas pemohon sewaan vi. Membuat pemilihan penyewa vii. Membuat tawaran sewa viii. Merekodkan pembayaran sewa ix. Menyediakan maklumat untuk penyediaan perjanjian sewa x. Menyediakan notis dan bil-bil sewaan xi. Menghantar notis dan bil-bil sewaan xii. Mengutip bayaran sewa xiii. Memantau status pembayaran sewa xiv. Mengeluarkan notis tunggakan sewa xv. Menyenaraikan penyewa yang gagal membayar sewa untuk tindakan lanjut xvi. Mengeluarkan notis penamatan sewa
Kerangka Kerja Keempat	<ul style="list-style-type: none"> i. Menerima dan memproses permohonan sewa ii. Membuat cadangan, semakan dan kajian sewa iii. Membuat pemilihan penyewa iv. Membuat tawaran sewa v. Menyediakan bil dan notis sewaan vi. Menghantar bil atau notis penyewaaan vii. Mengutip bayaran sewa viii. Memantau status pembayaran sewa ix. Mengeluarkan notis tunggakan sewa x. Menyenaraikan penyewa yang gagal membayar sewa untuk tindakan lanjut xi. Mengeluarkan notis penamatan sewa
Kerangka Kerja Kelima	<ul style="list-style-type: none"> i. Merancang keperluan perlaksanaan ii. Melaksanakan proses pengurusan penyewaaan

	iii. Mengawal proses pengurusan penyewaan
Kerangka Kerja Keenam	<ul style="list-style-type: none"> i. Mengiklankan penawaran sewa ii. Menerima permohonan sewa iii. Membuat pemilihan penyewa iv. Membuat undian untuk lokasi penyewaan v. Membuat panggilan untuk menandatangani perjanjian sewaan vi. Menerima pembayaran deposit vii. Memantau proses penyewaan
Kerangka Kerja Ketujuh	<ul style="list-style-type: none"> i. Membuat cadangan, semakan dan kajian sewa ii. Membuat penilaian untuk tujuan menentukan nilai sewa iii. Memproses permohonan sewa iv. Menentukan ruang untuk penyewaan v. Mengatur sesi temuduga ke atas pemohon sewaan vi. Membuat pemilihan penyewa vii. Mengurus proses penawaran sewa viii. Merekodkan pembayaran sewa ix. Menyediakan maklumat untuk penyediaan perjanjian sewa x. Menyediakan notis dan bil-bil sewaan xi. Menghantar notis dan bil-bil sewaan xii. Memantau status pembayaran sewa xiii. Mengeluarkan notis tunggakan sewa xiv. Menyenaraikan penyewa yang gagal membayar sewa untuk tindakan lanjut xv. Mengeluarkan notis penamatan sewa
Kerangka Kerja Kelapan	<ul style="list-style-type: none"> i. Penawaran ruang ii. Pengurusan permohonan sewa iii. Proses penyewaan iv. Perjanjiaan sewa v. Pemantauan dan penguatkuasaan
Kerangka Kerja Kesembilan	<ul style="list-style-type: none"> i. Menerima permohonan sewa ii. Mendaftar permohonan sewa (senarai menunggu) iii. Membuat notis (permohonan dibuka) iv. Membuat notis (permohonan ditutup) v. Mengendalikan temuduga vi. Menerima keputusan temuduga vii. Mewartakan dalam mesyuarat sewaan viii. Mewartakan dalam mesyuarat penuh ix. Mendapatkan kelulusan dan pengesahan x. Memaklumkan kepada pemohon xi. Mengeluarkan surat tawaran sewa dan perjanjian sewa xii. Memantau proses penyewa xiii. Menyenaraikan penyewa yang memungkiri perjanjian xiv. Menarik balik ruang sewaan.
Kerangka Kerja Kesepuluh	<ul style="list-style-type: none"> i. Menentukan tujuan perlaksanaan fungsi pengurusan penyewaan ii. Memastikan tahap penglibatan atau peranan bahagian iii. Merangka pendekatan yang khusus dalam melaksanakan fungsi pengurusan penyewaan. iv. Mengenalpasti, menyenarai dan melaksanakan setiap tugas

	yang berkaitan mengikut peranan yang telah ditentukan. v. Menyemak dan mengesahkan bahawa setiap aktiviti penyewaan telah dilaksanakan mengikut ketetapan. vi. Membuat tindakan pembetulan mengikut kesesuaian.
Kerangka Kerja Kesebelas	i. Menerima permohonan sewa ii. Memproses permohonan sewa iii. Melaksanakan temuduga dan pemilihan iv. Menghantar surat tawaran kepada pemohon yang berjaya v. Meminta cagaran dan menandatangani perjanjian vi. Melakukan lawat pemeriksaan bagi mengesahkan perniagaan vii. Memantau proses penyewaan viii. Menyediakan laporan dan merekodkan maklumat yang berkaitan
Kerangka Kerja Kedua Belas	i. Mengiklankan kekosongan premis untuk sewaan ii. Menerima permohonan iii. Menemuduga pemohon iv. Mengeluarkan keputusan v. Mengeluarkan surat tawaran sewa vi. Menyediakan surat perjanjian vii. Memantau proses penyewaan berdasarkan kandungan surat perjanjian viii. Menarik balik hak penyewaan

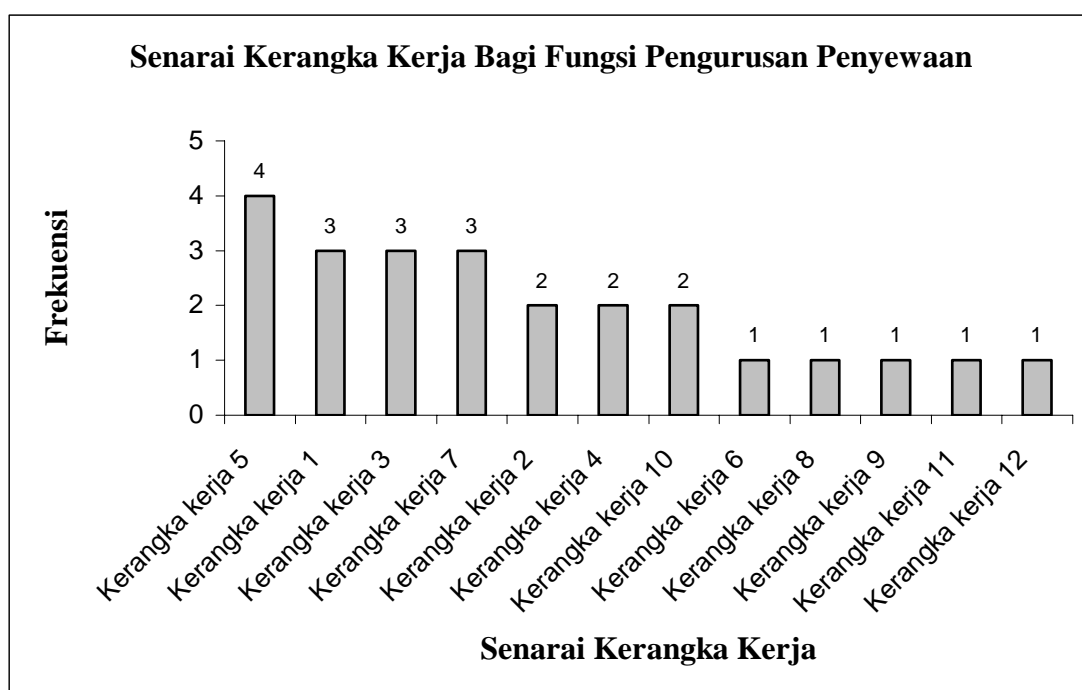
Merujuk kepada keseluruhan kerangka kerja yang dinyatakan ini, didapati secara amnya fokus atau keterangan tentang langkah-langkah kerja yang terkandung di dalamnya adalah berbeza. Ini bererti para responden telah mengenegahkan pendekatan yang berbeza bagi mengemukakan sesuatu kerangka kerja yang dibangunkan sebagai panduan bagi melaksanakan fungsi pengurusan penyewaan. Berdasarkan keterangan yang terkandung di dalam kesemua kerangka kerja yang dinyatakan, didapati secara amnya terdapat tiga pendekatan berbeza yang telah digunapakai bagi mengemukakan kandungan sesuatu kerangka kerja. Pertama, langkah-langkah kerja yang disenaraikan di dalam sesuatu kerangka kerja adalah dibangunkan dengan merujuk kepada keseluruhan tindakan utama yang dilakukan bagi menjayakan perlaksanaan fungsi pengurusan penyewaan yang terlibat. Justeru itu, langkah-langkah kerja yang disenaraikan itu akan melibatkan tindakan yang perlu dibuat mengikut keseluruhan atau sebahagian besar proses-proses pengurusan seperti perancangan, penyusunan, perlaksanaan dan pengawalan. Kerangka kerja pertama, kelima dan kesepuluh merupakan contoh-contoh kerangka kerja yang telah dibangunkan mengikut pendekatan pertama ini.

Manakala pendekatan kedua pula memperlihatkan bahawa penyenaian langkah-langkah kerja yang terkandung di dalam sesuatu kerja adalah dirujuk kepada tindakan atau aktiviti-aktiviti yang lazimnya dilakukan bagi menjelaskan bagaimana proses pengurusan penyewaan dilakukan. Menerusi pendekatan ini, langkah-langkah kerja yang disenaraikan di dalam sesuatu kerangka kerja adalah terdiri daripada penyenaian beberapa aktiviti tertentu yang lazimnya diketengahkan dalam proses pelaksanaan seperti mengiklankan unit harta tanah untuk sewaan, menerima permohonan sewa, membuat pemilihan penyewa dan sebagainya. Contoh-contoh kerangka kerja yang dibentuk dengan mengengahkan pendekatan ini ialah kerangka kerja kedua, ketiga, keempat, keenam, ketujuh, kesembilan, kesebelas dan kedua belas.

Pendekatan ketiga pula telah memperlihatkan bahawa kandungan kerangka kerja yang terlibat telah dikemukakan oleh para responden dengan merujuk kepada kategori kerja atau aspek-aspek tertentu yang berlaku di dalam pelaksanaan sesuatu fungsi pengurusan penyewaan. Ini kerana pelaksanaan fungsi ini lazimnya boleh dipecahkan kepada beberapa kategori kerja atau aspek tertentu. Misalnya pelaksanaan aktiviti memproses permohonan sewa, mengatur sesi temuduga ke atas pemohon, membuat pemilihan penyewa, menyediakan notis-notis sewaan dan membuat tawaran penyewaan merupakan suatu rangkaian aktiviti yang lazimnya dikategorikan di bawah aspek pengurusan permohonan sewaan. Manakala aktiviti memantau status pembayaran sewa, mengeluarkan notis tunggakan sewa, menyenaraikan penyewa yang gagal membayar sewa dan mengeluarkan notis penamatan sewa lazimnya dikategorikan di bawah aspek pemantauan dan penguatkuasaan. Kerangka kerja kelapan merupakan satu contoh kerangka kerja yang dinyatakan dengan merujuk kepada pendekatan yang ketiga ini.

Seterusnya bagi mengenalpasti jumlah kekerapan yang diterima oleh setiap set kerangka kerja yang terlibat, maka ia telah dianalisis dengan menggunakan kaedah analisis frekuensi. Hasil analisis yang diperolahi adalah sepertimana yang ditunjukkan dalam rajah 7.2. Berpandukan hasil analisis yang ditunjukkan dalam rajah tersebut, didapati daripada 12 set kerangka kerja tersebut, kerangka kerja kelima telah mencatatkan jumlah kekerapan yang paling tinggi iaitu sebanyak 4 kali, Manakala kerangka kerja pertama, ketiga dan ketujuh pula telah mencatatkan jumlah

kekerapan kedua tertinggi iaitu masing-masing telah mencatatkan jumlah kekerapan sebanyak 3 kali, diikuti dengan kerangka kerja kedua, keempat dan kesepuluh yang mana masing-masing telah mencatatkan jumlah kekerapan sebanyak 2 kali. Sementara itu, terdapat 5 set kerangka kerja pengurusan penyewaan yang hanya mencatatkan jumlah kekerapan sebanyak 1 kali sahaja iaitu kerangka kerja keenam, kelapan, kesembilan, kesebelas dan kedua belas. Merujuk kepada hasil analisis ini, maka dapatlah dijelaskan bahawa kerangka kerja kelima merupakan kerangka kerja yang paling lazim diketengahkan oleh BPHTPBT dalam melaksanakan fungsi pengurusan penyewaan.



Rajah 7.2 : Senarai kerangka kerja lazim bagi fungsi pengurusan penyewaan.

7.3.2 Penentuan Kerangka Kerja Lazim Bagi Fungsi Pengurusan Penyelenggaraan

Berpandukan pemakaian kaedah analisis kandungan ke atas data yang menerangkan tentang kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan, hasil yang diperolehi adalah sepertimana yang ditunjukkan dalam jadual 7.2. Menerusi

jadual tersebut, sebanyak 9 set kerangka kerja yang telah diketengahkan untuk tujuan perlaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan oleh para responden yang terlibat telahpun berjaya dikenalpasti. Secara amnya, setiap kerangka kerja yang terlibat juga mengandungi langkah-langkah kerja yang berbeza antara satu sama lain. Jika dilihat secara terperinci, didapati penerangan terhadap kandungan kerangka kerja yang dikemukakan oleh para responden yang terlibat adalah terbahagi kepada dua pendekatan yang berbeza. Merujuk kepada pendekatan yang pertama, responden yang terlibat telah menyenaraikan langkah-langkah kerja yang terkandung di dalam kerangka kerja masing-masing dengan merujuk kepada tahap penglibatan, tanggungjawab atau peranan mereka dalam melaksanakan fungsi pengurusan penyelenggaraan. Hal ini dapat dilihat dalam kandungan kerangka kerja pertama, kedua, ketiga, keenam, kelapan dan kesembilan di mana secara amnya kandungan kerangka kerja-kerangka kerja tersebut telah menjelaskan skop kerja BPHTPBT dalam melaksanakan fungsi pengurusan penyelenggaraan.

Jadual 7.2: Hasil analisis kandungan terhadap keterangan tentang kerangka kerja lazim bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan.

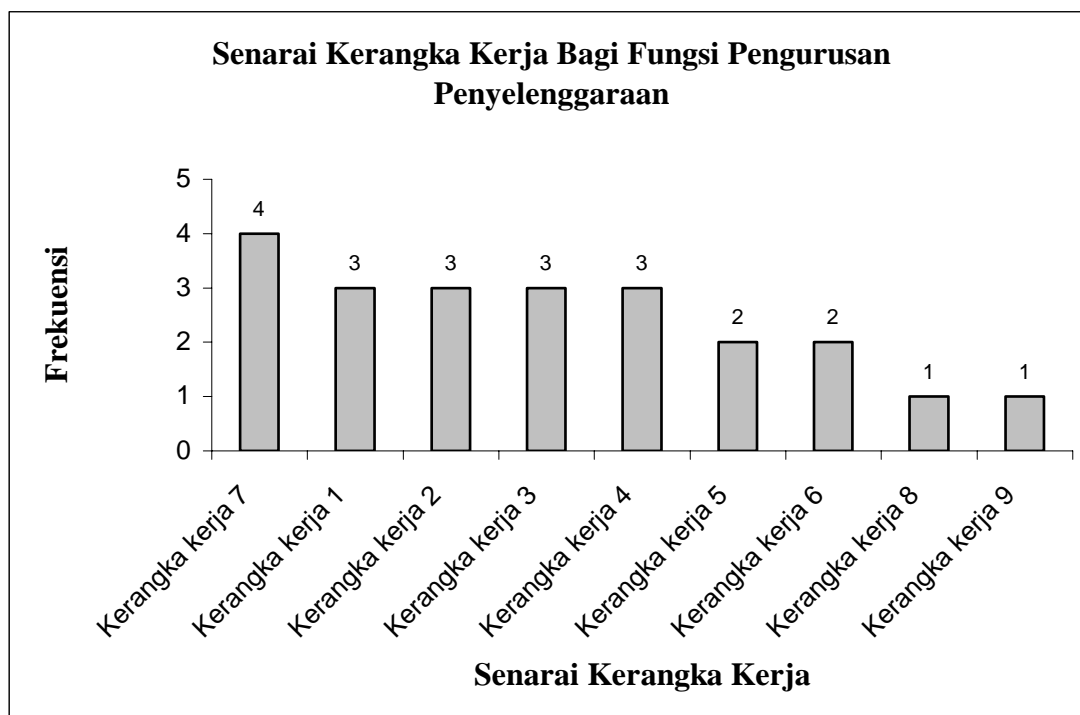
Senarai Kerangka Kerja	Kandungan
Kerangka Kerja Pertama	i. Menerima aduan pengguna ii. Membuat laporan kepada jabatan kejuruteraan iii. Merekodkan aduan
Kerangka Kerja Kedua	i. Menerima aduan ii. Membuat lawat periksa iii. Membuat laporan kepada jabatan yang terlibat iv. Membuat pemantauan atau tindakan susulan
Kerangka Kerja Ketiga	i. Membuat lawat pemeriksaan atau menerima aduan ii. Merekodkan hasil pemeriksaan atau aduan iii. Membuat lawat periksa pengesahan (bagi kes yang diadukan) iv. Mengenalpasti jenis kerosakan v. Menghantar laporan kepada jabatan yang terbabit vi. Menunggu laporan penyiapan daripada jabatan terbabit vii. Merekodkan penyiapan kerja-kerja yang terlibat.
Kerangka Kerja Keempat	i. Merancang keperluan perlaksanaan ii. Melaksanakan proses pengurusan penyelenggaraan iii. Mengawal proses pengurusan penyelenggaraan
Kerangka Kerja Kelima	i. Membentuk objektif perlaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan ii. Membahagikan kerja-kerja penyelenggaraan kepada 2

	<p>kategori utama iaitu penyelenggaraan terancang dan penyelenggaraan kecemasan</p> <p>iii. Menentukan skop kerja bagi setiap kategori kerja penyelenggaraan,</p> <p>iv. Mengenalpasti dan menyenaraikan semua aktiviti yang perlu dilaksanakan di bawah setiap kategori kerja-kerja penyelenggaraan yang telah ditentukan.</p> <p>v. Melaksanakan aktiviti-aktiviti yang terlibat</p> <p>vi. Menyemak pelaksanaan aktiviti-aktiviti yang terlibat.</p>
Kerangka Kerja Keenam	<p>i. Menentukan dengan jelas tentang peranan sebenar bahagian dalam pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan.</p> <p>ii. Menerima aduan</p> <p>iii. Membuat pengesahan menerusi siasatan</p> <p>iv. Menyampaikan aduan kepada jabatan terbabit</p> <p>v. Menerima maklum balas pelaksanaan kerja dari jabatan terbabit</p>
Kerangka Kerja Ketujuh	<p>i. Menentukan tujuan pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan.</p> <p>vii. Memastikan penglibatan atau peranan bahagian</p> <p>viii. Merangka pendekatan yang khusus dalam melaksanakan fungsi pengurusan penyelenggaraan.</p> <p>ix. Mengenalpasti, menyenarai dan melaksanakan setiap tugas yang berkaitan mengikut peranan yang telah ditentukan</p> <p>x. Menyemak dan mengesahkan bahawa setiap aktiviti penyelenggaraan telah dilaksanakan mengikut ketetapan.</p> <p>xi. Membuat tindakan pembetulan mengikut kesesuaian.</p>
Kerangka Kerja Kelapan	<p>i. Menerima dan merekodkan aduan</p> <p>ii. Membuat siasatan dan menilai kerosakan</p> <p>iii. Menyediakan kos anggaran</p> <p>iv. Mengeluarkan laporan pesanan kerja</p> <p>v. Menyediakan borang tender dan sebut harga</p> <p>vi. Melantik kontraktor</p> <p>vii. Memantau pelaksanaan kerja kontraktor</p> <p>viii. Membuat pengesahan siap kerja</p> <p>ix. Membuat perakuan pembayaran</p>
Kerangka Kerja Kesembilan	<p>i. Menerima aduan</p> <p>ii. Membuat lawat periksa</p> <p>iii. Membuat laporan</p> <p>iv. Membentang dalam mesyuarat antara jabatan untuk tindakan unit teknikal, jabatan pembangunan.</p>

Menerusi pendekatan kedua pula, para responden yang terlibat telah menyenaraikan sesuatu kandungan kerangka kerja dengan merujuk kepada beberapa proses atau fungsi pengurusan. Ini kerana jika dirujuk kepada kerangka kerja keempat, kelima dan ketujuh, didapati kandungan kerangka kerja-kerangka kerja

yang terlibat telah menyenaraikan langkah-langkah kerja yang lebih menyeluruh bagi melaksanakan fungsi pengurusan penyelenggaraan di mana ia melibatkan kesemua atau sebahagian besar proses-proses pengurusan seperti perancangan, penyusunan, pelaksanaan dan pengawalan. Penyenaraian langkah-langkah kerja yang sebegini secara langsung telah menjadikan kandungan kerangka kerja-kerangka kerja terbabit kelihatan lebih tersusun.

Seterusnya merujuk kepada rajah 7.3 di bawah, didapati daripada 9 set kerangka kerja yang telah disenaraikan itu, kerangka kerja ketujuh merupakan kerangka kerja paling banyak mencatatkan kekerapan iaitu sebanyak 4 kali. Sementara itu, bagi kerangka kerja pertama, kedua, ketiga dan keempat, masing-masing telah mencatatkan jumlah kekerapan kedua tertinggi iaitu sebanyak 3 kali. Seterusnya, bagi kerangka kerja kelima dan keenam pula, masing-masing telah mencatatkan jumlah kekerapan sebanyak 2 kali. Akhir sekali bagi kerangka kerja kelapan dan kesembilan, masing-masing hanya mencatatkan jumlah kekerapan sebanyak 1 kali sahaja. Daripada keseluruhan hasil analisis ini, ia jelas menunjukkan bahawa secara lazimnya kebanyakan responden telah menggunakan 6 langkah kerja yang terkandung di dalam kerangka kerja ketujuh sebagai panduan pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan masing-masing.



Rajah 7.3 : Senarai kerangka kerja lazim bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan.

7.4 Pembentukan Kerangka Kerja Cadangan

Sebagaimana yang telah dinyatakan, bahawa dalam kajian ini sebanyak 3 BPHTPBT telah pun dipilih sebagai rakan penandaarasan iaitu BPHT Majlis Perbandaran Johor Bahru Tengah (MPJBT), Majlis Perbandaran Subang Jaya (MPSJ) dan Majlis Perbandaran Seberang Prai (MPSP). Kesemua rakan penandaarasan yang terlibat dikehendaki menyatakan keterangan tentang kerangka kerja yang diketengahkan oleh mereka bagi melaksanakan dua fungsi utama BPHTPBT iaitu fungsi pengurusan penyewaan dan fungsi pengurusan penyelenggaraan. Walau bagaimanapun, hanya dua rakan penandaarasan sahaja yang terlibat dalam menyatakan keterangan tentang kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan ini iaitu BPHT MPSP dan BPHT MPJBT. Manakala BPHT MPSJ tidak terlibat sebagai rakan penandaarasan bagi menyatakan keterangan tentang kerangka kerja yang berkaitan dengan fungsi pengurusan penyewaan memandangkan bahagian itu sama sekali tidak terlibat dalam pelaksanaan fungsi tersebut. Seterusnya, sebagai asas atau panduan dalam menyatakan keterangan tentang kerangka kerja yang terbabit, rakan-rakan penandaarasan yang terlibat dikehendaki menyatakan

keterangan tersebut mengikut peringkat-peringkat pelaksanaan yang dirujuk kepada empat proses asas pengurusan iaitu perancangan, penyusunan, pelaksanaan dan pengawalan. Kesemua pihak yang mengemukakan keterangan yang berkaitan adalah berjawatan sebagai pegawai penilaian.

7.4.1 Pembentukan Kerangka Kerja Cadangan Bagi Fungsi Pengurusan Penyewaan

Merujuk kepada keterangan tentang kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan, kedua-dua rakan penandaarasan yang terlibat iaitu BPHT MPSP dan MPJBT, didapati mereka telah mengemukakan pandangan yang tersendiri sepertimana yang ditunjukkan dalam jadual 7.3. Merujuk kepada jadual tersebut didapati BPHT MPSP telah mengemukakan suatu set kerangka kerja bagi pelaksanaan fungsi pengurusan penyewaan yang mengandungi 14 langkah kerja yang khusus. Manakala BPHT MPJBT pula telah mengemukakan suatu set kerangka kerja yang melibatkan penyenaraian sebanyak 15 langkah kerja.

Seterusnya, dengan mengkombinasikan kedua-dua kandungan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan sebagaimana yang dikemukakan oleh rakan-rakan penandaarasan yang terlibat (seperti dalam jadual 7.3), maka suatu set kerangka kerja gabungan yang terdiri dari 16 langkah kerja telahpun berjaya dibentuk. Sila rujuk jadual 7.4. Berdasarkan paparan jadual tersebut, didapati secara amnya kesemua 16 langkah kerja yang disenaraikan sebagai suatu kandungan kerangka kerja gabungan sememangnya telah diamalkan oleh kedua-dua rakan penandaarasan yang terlibat. Ini kerana dengan mempertimbangkan segala keterangan yang diperolehi, didapati kewujudan kesemua langkah kerja tersebut telah dinyatakan oleh kedua-dua rakan penandaarasan yang terlibat sama ada secara langsung atau sebaliknya. Misalnya bagi BPHT MPJBT, aktiviti pembentukan pelan tindakan tidak disenaraikan secara khusus sebagai suatu langkah kerja yang terkandung di dalam kerangka kerjanya, tetapi kewujudan langkah ini dapat dikesan menerusi huraian yang dibuat terhadap langkah kerja pembentukan strategi.

Jadual 7.3: Hasil analisis kandungan terhadap keterangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan mengikut pandangan rakan-rakan penandaarasan.

Proses Asas Pengurusan	Kandungan Kerangka Kerja Bagi Fungsi Pengurusan Penyewaan	
	BHPT MPSP	BPHT MPJBT
Perancangan	i. Pembentukan objektif ii. Pembentukan strategi iii. Pembentukan pelan tindakan	i. Pembentukan objektif ii. Pembentukan strategi
Penyusunan	iv. Penentuan kategori kerja v. Pengagihan kerja vi. Penyelarasan kerja	iii. Penentuan kategori kerja iv. Penyenaraian kerja v. Pengagihan kerja vi. Penyelarasan kerja
Perlaksanaan	vii. Penyerahan tugas viii. Penyediaan latihan dan motivasi ix. Pengarahan kerja x. Penyeliaan kerja	vii. Penyerahan tugas viii. Penyediaan latihan ix. Pengarahan kerja x. Pendedahan motivasi xi. Penyeliaan kerja
Pengawalan	xi. Penetapan piawaian kawalan xii. Pengukuran prestasi xiii. Penyemakan xiv. Tindakan pembetulan	xii. Penetapan piawaian kawalan xiii. Pengukuran prestasi xiv. Penyemakan semula xv. Tindakan pembetulan

Jadual 7.4: Kandungan kerangka kerja gabungan bagi fungsi pengurusan penyewaan.

Proses Asas Pengurusan	Kandungan (Langkah Kerja)	Penyataan Oleh Rakan Penandaarasan	
		BPHT MPSP	BPHT MPJBT
Perancangan	Pembentukan objektif	✓	✓
	Pembentukan strategi	✓	✓
	Pembentukan pelan tindakan	✓	1/2
Penyusunan	Penentuan kategori kerja	✓	✓
	Penyenaraian kerja	1/2	✓
	Pengagihan kerja	✓	✓
	Penyelarasan kerja	✓	✓
Perlaksanaan	Penyerahan tugas	✓	✓
	Penyediaan latihan	✓	✓
	Pendedahan motivasi	✓	✓
	Pengarahan kerja	✓	✓
	Penyeliaan kerja	✓	✓
Pengawalan	Penetapan piawaian kawalan	✓	✓
	Pengukuran prestasi	✓	✓
	Penyemakan	✓	✓
	Tindakan pembetulan	✓	✓

✓ : Dinyatakan secara langsung

1/2 : Dinyatakan secara tidak langsung

- *Nota: Penggunaan kaedah di atas adalah berdasarkan kepada perlaksanaan yang telah dibuat oleh Stenehjen, E. (1975). Dalam :Essay on the Theory and Methodology of Statistical Valuation Procedures to Improve Local Assessment Practices". Disertasi Ph.D, State University of New York.*

7.4.2 Pembentukan Kerangka Kerja Cadangan Bagi Fungsi Pengurusan Penyelenggaraan

Seterusnya, bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan, ketiga-ketiga rakan penandaarasan iaitu BPHT MPSP, MPSJ dan MPJBT didapati telah mengemukakan pandangan yang tersendiri terhadap kandungan kerangka kerjanya. Jadual 7.5 menunjukkan hasil analisis kandungan yang diperolehi ke atas keterangan tentang kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan sebagaimana yang

Jadual 7.5: Hasil analisis kandungan terhadap keterangan tentang kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraann mengikut pandangan rakan-rakan penandaarasan.

Proses Asas Pengurusan	Kandungan Kerangka Kerja Bagi Fungsi Pengurusan Penyelenggaraan		
	BPHT MPSP	BPHT MPSJ	BPHT MPJBT
Perancangan	i. Penentuan objektif ii. Penentuan skop kerja iii. Pembentukan strategi iv. Pembentukan pelan tindakan	i. Pembentukan objektif ii. Penentuan skop kerja iii. Pembentukan strategi iv. Pembentukan pelan tindakan	i. Pembentukan objektif ii. Penentuan skop kerja iii. Pembentukan strategi
Penyusunan	v. Penyenaraian kerja vi. Pengagihan kerja vii. Penyelarasan kerja	v. Penentuan kategori kerja vi. Penyenaraian kerja vii. Pengagihan kerja viii. Penyelarasan kerja	iv. Penentuan kategori kerja v. Penyenaraian kerja vi. Pengagihan kerja vii. Penyelarasan kerja
Perlaksanaan	viii. Penyerahan tugas ix. Penyediaan latihan dan motivasi x. Pengarahan kerja xi. Penyeliaan kerja	ix. Pengarahan kerja x. Penyediaan latihan xi. Penyeliaan kerja	viii. Penyerahan tugas ix. Penyediaan latihan x. Pengarahan kerja xi. Pendedahan motivasi xii. Penyeliaan kerja
Pengawalan	xii. Penetapan piawaian kawalan xiii. Pengukuran prestasi xiv. Penyemakan xv. Pembentangan prestasi xvi. Tindakan pembedulan	xii. Penetapan piawaian kawalan xiii. Pengukuran prestasi xiv. Penyemakan xv. Tindakan pembedulan	xiii. Penetapan piawaian kawalan xiv. Pengukuran prestasi xv. Penyemakan xvi. Pembentangan prestasi xvii. Tindakan pembedulan

dikemukakan oleh kesemua rakan penandaarasan yang terlibat. Mengikut pandangan BPHT MPSP, kerangka kerja yang diketengahkan oleh mereka sebagai suatu panduan terhadap perlaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan adalah mengandungi 16 langkah kerja. Manakala bagi BPHT MPSJ pula, kandungan kerangka kerjanya adalah terdiri daripada 15 langkah kerja dan bagi BPHT MPJBT pula ialah sebanyak 17 langkah kerja. Sebagaimana fungsi pengurusan penyewaan, penyenaraian kesemua langkah-langkah kerja yang terlibat telah dibahagikan kepada beberapa peringkat kerja yang merujuk kepada empat proses asas pengurusan iaitu perancangan, penyusunan, perlaksanaan dan pengawalan.

Jadual 7.6: Kandungan kerangka kerja gabungan bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan.

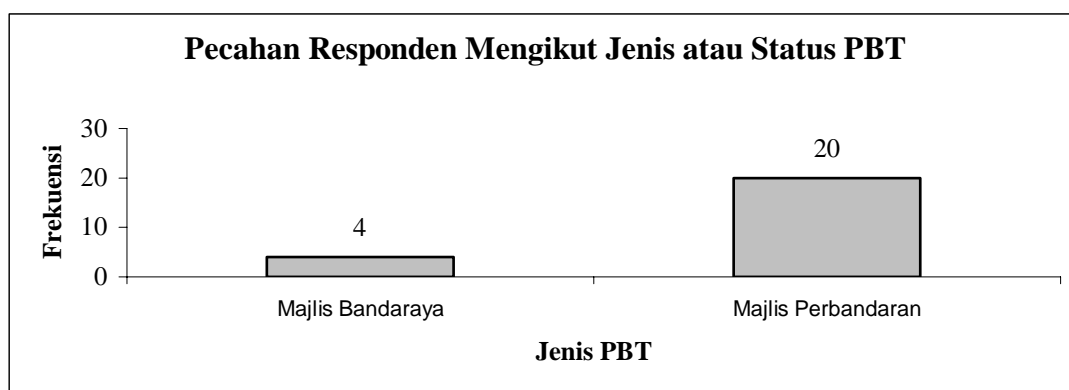
Kategori Proses Asas Pengurusan	Senarai Langkah-Langkah Kerja	Pernyataan Oleh Rakan Penandaarasan		
		BPHT MPSP	BPHT MPSJ	BPHT MPJBT
Perancangan	Pembentukan objektif	✓	✓	✓
	Penentuan skop kerja	✓	✓	✓
	Pembentukan strategi	✓	✓	✓
	Pembentukan pelan tindakan	✓	✓	1/2
Penyusunan	Penentuan kategori kerja	1/2	✓	✓
	Penyenaraian kerja	✓	✓	✓
	Pengagihan kerja	✓	✓	✓
	Penyelarasan kerja	✓	✓	✓
Perlaksanaan	Penyerahan tugas	✓	1/2	✓
	Penyediaan latihan	✓	✓	✓
	Pendedahan motivasi	✓	1/2	✓
	Pengarahan kerja	✓	✓	✓
	Penyeliaan kerja	✓	✓	✓
Pengawalan	Penetapan piawaian kawalan	✓	✓	✓
	Pengukuran prestasi	✓	✓	✓
	Penyemakan	✓	✓	✓
	Pembentangan prestasi	✓	1/2	✓
	Tindakan Pembetulan	✓	✓	✓

Seterusnya jika dirujuk kepada 7.6 pula, didapati kombinasi ketiga-tiga kandungan kerangka kerja yang dikemukakan oleh rakan penandaraasan telah menghasilkan 18 langkah kerja. Kesemua langkah kerja tersebut adalah dirujuk

sebagai suatu kandungan kerangka kerja gabungan bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan. Dengan mempertimbangkan segala keterangan yang diperolehi, didapati kewujudan langkah-langkah kerja tersebut telah dinyatakan oleh kesemua rakan penandaarasan yang terlibat sama ada secara langsung atau sebaliknya. Sebagaimana fungsi pengurusan penyewaan, kesemua langkah-langkah kerja tersebut yang dikategori di bawah empat proses asas pengurusan itu kemudiannya telah dicadangkan sebagai suatu kandungan kerangka kerja yang lebih baik bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan.

7.5 Penyemakan Kerangka Kerja

Untuk menyemak kembali cadangan kerangka kerja yang telah dibangunkan, maka sebanyak 29 set borang soal selidik telah diedarkan kepada 29 BPHTPBT yang beroperasi di Sememanjung Malaysia. Dari jumlah tersebut hanya 24 BPHTPBT sahaja yang telah mengembalikan borang soal selidik yang terlibat. Oleh itu, jumlah tersebut bolehlah dirujuk sebagai bilangan sebenar responden yang terlibat dalam kajian ini. Dari 24 responden yang terlibat, 4 daripadanya adalah terdiri daripada responden yang bernaung di bawah majlis bandaraya dan yang selebihnya adalah terdiri daripada responden yang beroperasi di dalam majlis perbandaran. Rajah di bawah menunjukkan pecahan bilangan responden mengikut jenis atau status organisasi PBT.



Rajah 7.4 : Pecahan responden yang terlibat dalam penyemakan cadangan kerangka mengikut jenis atau status PBT.

7.5.1 Semakan Terhadap Cadangan Kerangka Kerja Bagi Fungsi Pengurusan Penyewaan

Daripada 24 responden yang terlibat hanya 23 daripadanya sahaja yang telah menyumbangkan data yang berkaitan dengan semakan ke atas cadangan kerangka kerja yang terlibat. Semakan terhadap cadangan kerangka kerja ini telah dibuat menerusi dua aspek iaitu aspek penerimaan dan aspek kebolehlaksanaan. Hasil kajian semakan terhadap cadangan kerangka kerja ini adalah dibincangkan secara berperingkat sebagaimana berikut:

7.5.1.1 Analisis Kebolehpercayaan

Jadual 7.7 menunjukkan kandungan cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan sama ada dari aspek penerimaan atau kebolehlaksanaan sememangnya mempunyai tahap kebolehpercayaan yang tinggi. Ini kerana nilai akhir alfa yang dicatatkan oleh kedua-dua aspek tersebut adalah melebihi nilai aras kebolehpercayaan yang telah ditetapkan. Dari aspek penerimaan, nilai akhir alfa yang telah dicatatkan ialah sebanyak 0.9381 mata, manakala dari aspek kebolehlaksanaan pula, ia telah mencatatkan nilai akhir alfa sebanyak 0.9575 mata. Kesemua kandungan cadangan kerangka kerja yang terlibat juga didapati telah mencatatkan nilai alfa yang melebihi 0.6. Justeru itu, hasil yang sebegini sekaligus membuktikan bahawa alat pengukur yang digunakan bagi mendapatkan data yang berkaitan sememangnya memiliki aras atau tahap kebolehpercayaan yang tinggi kerana nilai sedemikian menunjukkan wujudnya hubungan dalaman yang saling berkait antara setiap item yang terlibat.

Jadual 7.7: Hasil analisis pekali Alpha Cronbach terhadap cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan dari aspek penerimaan dan kebolehlaksanaan.

Bil.	Item (Kandungan kerangka kerja)	Nilai alfa jika item dibuang	
		Aspek Penerimaan	Aspek Kebolehlaksanaan
1.	Perancangan	0.9318	0.9558
2.	Pembentukan objektif	0.9356	0.9578
3.	Pembentukan strategi	0.9348	0.9555
4.	Pembentukan pelan tindakan	0.9374	0.9549
5.	Penyusunan	0.9318	0.9553
6.	Penentuan kategori kerja	0.9314	0.9536
7.	Penyenaraian kerja	0.9348	0.9533
8.	Pengagihan kerja	0.9324	0.9543
9.	Penyelarasan kerja	0.9343	0.9556
10.	Perlaksanaan	0.9329	0.9560
11.	Penyerahan tugas	0.9373	0.9545
12.	Penyediaan latihan	0.9343	0.9576
13.	Pendedahan motivasi	0.9360	0.9552
14.	Pengarahan kerja	0.9345	0.9541
15.	Penyeliaan kerja	0.9379	0.9532
16.	Pengawalan	0.9358	0.9556
17.	Penetapan piawaian kawalan	0.9381	0.9563
18.	Pengukuran prestasi	0.9374	0.9572
19.	Penyemakan	0.9330	0.9566
20.	Tindakan pembetulan	0.9384	0.9548
Nilai akhir alfa		0.9381	0.9575

7.5.1.2 Analisis Perbandingan

Analisis ini telah dilakukan dengan menggunakan kaedah analisis Mann-Whitney. Jadual 7.8 menunjukkan hasil yang diperolehi.

Jadual 7.8 : Hasil analisis Mann-Whitney terhadap cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan dari aspek penerimaan dan kebolehlaksanaan.

Bil.	Item (Kandungan Kerangka Kerja)	Aras Keertian	
		Aspek Penerimaan	Aspek Kebolehlaksanaan
1.	Perancangan	0.925	0.889
2.	Pembentukan objektif	0.533	0.931
3.	Pembentukan strategi	0.925	0.675
4.	Pembentukan pelan tindakan	0.799	0.594
5.	Penyusunan	0.242	0.569
6.	Penentuan kategori kerja	0.925	0.688
7.	Penyenaraian kerja	0.632	0.175
8.	Pengagihan kerja	0.632	0.610
9.	Penyelarasan kerja	0.422	0.250
10.	Perlaksanaan	0.925	0.297
11.	Penyerahan tugas	0.114	0.252
12.	Penyediaan latihan	0.925	0.861
13.	Pendedahan motivasi	0.264	0.600
14.	Pengarahan kerja	0.242	1.000
15.	Penyeliaan kerja	0.360	0.665
16.	Pengawalan	0.533	0.403
17.	Penetapan piawaian kawalan	0.925	0.362
18.	Pengukuran prestasi	0.658	0.422
19.	Peyemakan	0.422	0.776
20.	Tindakan pembetulan	0.658	0.430

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan dalam jadual tersebut, didapati tidak wujudnya sebarang perbezaan pandangan di antara responden yang beroperasi di bawah majlis perbandaran dan majlis bandaraya terhadap kandungan cadangan kerangka kerja yang terlibat. Ini kerana setiap item bagi kedua-dua aspek telah mencatatkan nilai aras keertian yang melebihi nilai 0.05. Oleh itu, berdasarkan hasil yang sebegini, maka wajarlah jika analisis-analisis lain terhadap data yang diperolehi

daripada kajian semakan terhadap cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan ini dilakukan secara bersekali.

7.5.1.3 Analisis Frekuensi

Jadual 7.9 dan 7.10 menunjukkan hasil analisis frekuensi terhadap cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan yang dirujuk kepada aspek penerimaan dan kebolehlaksanaan. Merujuk kepada jadual 8.9 ini, didapati dari aspek penerimaan, kesemua 23 responden yang terlibat sememangnya telah menerima sepenuhnya cadangan kerangka kerja yang dikemukakan kepada mereka ini. Ini kerana hasil analisis menunjukkan bahawa kesemua kandungan cadangan kerangka kerja tersebut yang merangkumi 4 proses asas pengurusan (yang dirujuk sebagai peringkat kerja) dan 16 langkah kerja telah mencatatkan jumlah skor kekerapan setuju yang maksimum iaitu masing-masing telah mencatatkan 23 kali kekerapan atau bersamaan dengan 100 peratus.

Manakala dari aspek kebolehlaksanaan pula, paparan jadual 8.10 telah menunjukkan bahawa secara keseluruhannya kesemua kandungan cadangan kerangka kerja yang dikemukakan itu juga sememangnya boleh atau mampu untuk dilaksanakan oleh BPHTPB. Ini kerana hasil analisis telah menunjukkan bahawa kebanyakan responden telah menyatakan yang kandungan cadangan kerangka kerja ini boleh dilaksanakan kerana jumlah skor kekerapan boleh dilaksanakan yang diterima oleh kesemua proses pengurusan dan langkah kerja yang terkandung di dalamnya adalah melebihi had majoriti iaitu 11.5 kekerapan atau 50 peratus iaitu dengan julat antara 23-19 kekerapan.

Jadual 7.9 : Hasil analisis frekuensi terhadap cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan dari aspek penerimaan.

Kandungan Kerangka Kerja	Skala Jawapan					Jumlah skor Kekerapan	
	Setuju			Tidak Setuju			
	1	2	3	4	5	Setuju (1+2+3)	Tidak Setuju (4+5)
Perancangan	12	11	0	0	0	23 (100%)	0
1.Pembentukan objektif	14	9	0	0	0	23 (100%)	0
2. Pembentukan strategi	12	11	0	0	0	23 (100%)	0
3. Pembentukan pelan tindakan	7	16	0	0	0	23 (100%)	0
Penyusunan	12	11	0	0	0	23 (100%)	0
4. Penentuan kategori kerja	11	12	0	0	0	23 (100%)	0
5. Penyenaraian kerja	14	9	0	0	0	23 (100%)	0
6. Pengagihan kerja	14	9	0	0	0	23 (100%)	0
7. Penyelarasan kerja	10	13	0	0	0	23 (100%)	0
Perlaksanaan	12	11	0	0	0	23 (100%)	0
8. Penyerahan tugas	14	9	0	0	0	23 (100%)	0
9. Penyediaan latihan	11	12	0	0	0	23 (100%)	0
10. Pendedahan motivasi	9	13	1	0	0	23 (100%)	0
11. Pengarahan kerja	12	11	0	0	0	23 (100%)	0
12. Penyeliaan kerja	16	7	0	0	0	23 (100%)	0
Pengawalan	14	9	0	0	0	23 (100%)	0
13. Penetapan piawaian kawalan	12	11	0	0	0	23 (100%)	0
14. Pengukuran prestasi	15	8	0	0	0	23 (100%)	0
15. Penyemakan	10	13	0	0	0	23 (100%)	0
16. Tindakan pembetulan	15	8	0	0	0	23 (100%)	0

Jadual 7.10 : Hasil analisis frekuensi terhadap cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan dari aspek kebolehlaksanaan.

Kandungan Kerangka Kerja	Skala Jawapan					Jumlah Skor Kekurangan	
	Boleh Dilaksanakan			Tidak boleh dilaksanakan		Boleh Dilaksana-kan	Tidak boleh dilaksanakan
	1	2	3	4	5	(1+2+3)	(4+5)
Perancangan	4	14	5	0	0	23 (100%)	0
1. Pembentukan objektif	7	10	6	0	0	23 (100%)	0
2. Pembentukan strategi	3	14	6	0	0	23 (100%)	0
3. Pembentukan pelan tindakan	3	10	10	0	0	23 (100%)	0
Penyusunan	4	11	7	1	0	22 (95.7%)	1 (4.3%)
4. Penentuan kategori kerja	4	12	7	0	0	23 (100%)	0
5. Penyenggaraan kerja	4	11	7	1	0	22 (95.7%)	1 (4.3%)
6. Pengagihan kerja	4	8	8	3	0	20 (87%)	3 (13%)
7. Penyelarasan kerja	3	6	12	2	0	21 (91.3%)	2 (8.7%)
Perlaksanaan	2	9	12	0	0	23 (100%)	0
8. Penyerahan tugas	2	8	11	2	0	21 (91.3%)	2 (8.7%)
9. Penyediaan latihan	3	7	11	2	0	21 (91.3%)	2 (8.7%)
10. Pendedahan motivasi	2	7	11	3	0	20 (87%)	3 (13%)
11. Pengarahan kerja	2	9	11	1	0	22 (95.7%)	1 (4.3%)
12. Penyeliaan kerja	2	9	9	3	0	20 (87%)	3 (13%)
Pengawasan	0	13	9	1	0	22 (95.7%)	1 (4.3%)
13. Penetapan piawaian	0	13	7	3	0	20 (87%)	3 (13%)
14. Pengukuran prestasi	0	13	10	0	0	23 (100%)	0
15. Penyemakan	0	8	14	1	0	22 (95.7%)	1 (4.3%)
16. Tindakan pembetulan	0	9	10	4	0	19 (82.6%)	4 (17.4%)

7.5.1.4 Analisis Hubungan

Hasil analisis ini adalah sepertimana yang ditunjukkan dalam jadual 8.11 di bawah.

Jadual 7.11: Hasil analisis kolerasi antara langkah-langkah kerja dan proses asas pengurusan yang terkandung di dalam cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan dari aspek penerimaan dan kebolehlaksanaan.

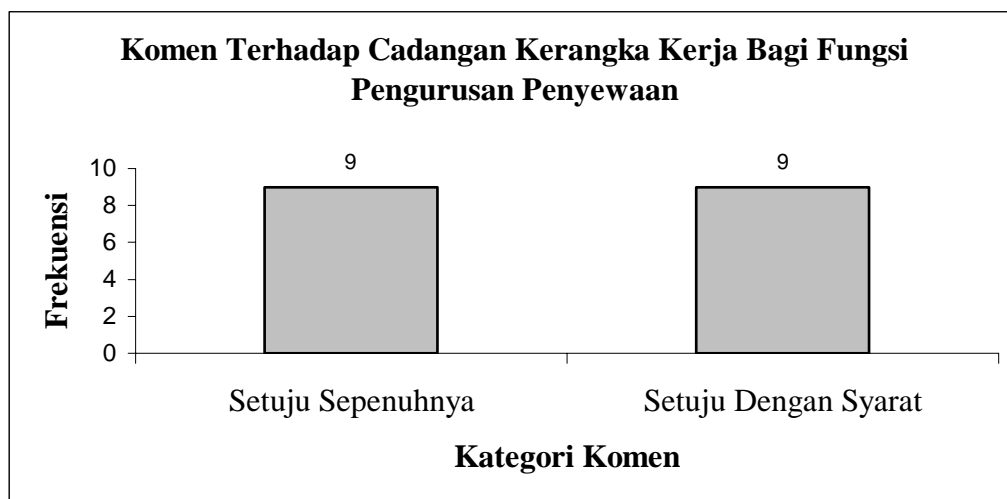
Proses Pengurusan (Peringkat Kerja)	Nilai Hubungan				Langkah Kerja
	Penerimaan		Kebolehlaksanaan		
	Kolerasi Pangkat Spearman	Aras Keertian*	Kolerasi Pangkat Spearman	Aras Keertian*	
Perancangan	0.659	0.001	0.747	0.000	Pembentukan objektif
	0.826	0.000	0.772	0.000	Pembentukan strategi
	0.633	0.001	0.639	0.001	Pembentukan pelan tindakan
Penyusunan	0.742	0.000	0.646	0.001	Penentuan kategori kerja
	0.837	0.000	0.661	0.001	Penyenaraian kerja
	0.837	0.000	0.786	0.000	Pengagihan kerja
	0.840	0.000	0.693	0.000	Penyelarasan kerja
Perlaksanaan	0.481	0.020	0.586	0.003	Penyerahan tugas
	0.568	0.005	0.669	0.000	Penyediaan latihan
	0.496	0.016	0.513	0.012	Pendedahan motivasi
	0.477	0.021	0.522	0.011	Pengarahan kerja
	0.691	0.000	0.619	0.002	Penyeliaan kerja
Pengawasan	0.481	0.020	0.764	0.000	Penetapan piawaian kawalan
	0.724	0.000	0.819	0.000	Pengukuran prestasi
	0.524	0.010	0.641	0.001	Penyemakan
	0.724	0.000	0.678	0.000	Tindakan pembetulan

* Sehingga 3 nombor selepas titik perpuluhan

Analisis ini telah dilaksanakan dengan menggunakan kaedah analisis kolerasi pangkat Spearman di mana ia bertujuan untuk mengenalpasti sama ada data yang diterima dapat membuktikan bahawa wujudnya hubungan antara setiap langkah kerja dengan proses-proses asas pengurusan yang terkandung di dalam cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan yang terlibat. Nilai 0.05 telah digunakan sebagai aras keertian. Ini bererti sesuatu hubungan itu dianggap penting atau kuat apabila ia menghasilkan nilai yang bersamaan atau lebih kecil daripada nilai 0.05. Merujuk kepada jadual 7.11, di dapati ia menunjukkan bahawa kesemua langkah kerja yang terkandung di dalam cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan yang dirujuk daripada aspek penerimaan dan kebolehlaksanaan sememangnya mempunyai hubungan yang kuat dengan setiap peringkat proses-proses pengurusan yang turut terkandung di dalam cadangan tersebut. Ini kerana nilai yang dicatatkan pada ruangan aras keertian bagi setiap langkah kerja yang terlibat adalah lebih kecil daripada nilai 0.05 peratus. Apabila wujudnya hubungan yang sedemikian, maka dari aspek penerimaan dan kebolehlaksanaan wajarlah diputuskan bahawa setiap langkah kerja yang terlibat telah dikategorikan dengan tepat di bawah setiap proses pengurusan yang terlibat.

7.5.1.5 Komen Responden

Merujuk kepada cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan, daripada 23 responden yang terlibat hanya 18 daripadanya yang telah mengemukakan komen yang berkaitan. Komen-komen tersebut telah dibahagikan kepada dua kategori iaitu komennya menyatakan persetujuan sepenuhnya terhadap cadangan kerangka kerja yang terlibat dan komen yang menunjukkan persetujuan bersyarat atau persetujuan yang tidak sepenuhnya terhadap cadangan kerangka kerja yang terlibat. Menerusi rajah 7.5 didapati kedua-dua kategori komen tersebut telah mencatatkan hasil analisis frekuensi yang sama iaitu dengan jumlah kekerapan yang masing-masing berjumlah sebanyak 9 kali.



Rajah 7.5: Kekelaparan komen terhadap cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan.

Seterusnya berdasarkan paparan jadual 7.12 pula, didapati komen-komen yang disenaraikan dalam kategori setuju sepenuhnya secara amnya telah menunjukkan bahawa cadangan kerangka kerja ini merupakan suatu cadangan yang baik, dapat diterima dan praktikal untuk dilaksanakan sebagai suatu pendekatan yang berkesan ke arah meningkatkan tahap perkhidmatan yang disediakan oleh BPHTPBT dalam melaksanakan fungsi pengurusan penyewaan. Manakala menerusi komen-komen yang dinyatakan dalam kategori setuju dengan syarat, didapati secara amnya komen-komen tersebut juga menunjukkan penerimaan terhadap cadangan kerangka kerja yang dikemukakan. Ini kerana kebanyakan komen tersebut telah mempertimbangkan cadangan kerangka kerja yang dikemukakan ini sebagai suatu usaha yang baik dan wajar untuk dilaksanakan. Secara keseluruhannya menerusi 18 komen yang diperolehi ini, ia secara langsung telah menunjukkan bahawa tiada responden yang tidak bersetuju sepenuhnya dengan cadangan kerangka kerja yang dikemukakan ini.

Jadual 7.12: Senarai komen yang dikemukakan oleh responden terhadap cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan.

Kategori Komen	
Setuju Sepenuhnya	Setuju Dengan Syarat
1. Menunjukkan cara dan pelaksanaan proses kerja yang baik.	1. Merupakan cadangan yang baik ke arah meningkatkan kualiti perkhidmatan, tetapi pertimbangan yang lebih perlu diberikan ke atas aktiviti-aktiviti yang dikategorikan di peringkat pelaksanaan kerana ia boleh mengganggu kelancaran. Sewajarnya juga, aktiviti pembentangan turut diketengahkan dalam pelaksanaan fungsi pengurusan penyewaan.
2. Sesuai disediakan untuk kefahaman dan keberkesanan kerja ke arah lebih efektif dan produktif.	2. Kerangka kerja ini hanya boleh dilaksanakan dengan berkesan sekiranya ia dilaksanakan secara khusus oleh sebuah jabatan yang ditubuhkan khas bagi melaksanakan amalan pengurusan harta tanah.
3. Sewajarnya dilaksanakan.	3. 80-85 % bersetuju dan boleh dilaksanakan.
4. Ok.	4. Kerangka kerja ini wajar dilaksanakan, tetapi penglibatan pengaruh politik dan ketiadaan latihan yang bersesuaian memberi gangguan pada perjalanan kerja.
5. Ok.	
6. Suatu cadangan yang baik supaya perkhidmatan bahagian dapat dipertingkatkan.	5. Diterima dan wajar dilaksanakan. Walaupun begitu, sikap pekerja dan penyewa yang pelbagai menyukarkan kebolehlaksanaan walaupun disediakan latihan dan sebagainya. Sementara itu jumlah kakitangan yang kurang berbanding jumlah kedai atau gerai yang bertambah menyukarkan proses kawalan.
7. Boleh diterima dan dilaksanakan bagi meningkatkan kualiti kerja di PBT.	6. Cadangan yang baik, tetapi penyediaan latihan dan motivasi adalah asas kejayaan keseluruhan pengurusan penyelenggaraan. Oleh itu ia perlu dikategorikan sebagai salah satu proses utama selain 4 proses yang dinyatakan.
8. Membantu bahagian melaksanakan fungsi ini dengan lebih mudah dan berkesan	7. Secara keseluruhan cadangan kerangka kerja adalah baik dan boleh diterima. Walau bagaimanapun beberapa penelitian berikut perlulah diambil kira, iaitu i. Pengetahuan tentang fungsi dan tanggungjawab jabatan dan bahagian difahami oleh Ketua Pejabat, ii. Kakitangan yang mencukupi, dan iii. Budget yang mencukupi perlu disediakan kerana pengurusan harta majlis memerlukan peruntukan yang besar.
9. Membolehkan aktiviti penyewa dilakukan dengan lebih berkesan.	8. Cadangan mudah untuk dilaksanakan sekiranya pelaksanaan pengurusan penyewaan diletakkan di bawah satu jabatan.
	9. Secara keseluruhan kerangka kerja yang dicadangkan ini amatlah baik. Namun untuk melaksanakannya ia memerlukan strategi-strategi yang bertepatan dan berkesan.

7.5.2 Semakan Terhadap Kerangka Kerja Bagi Fungsi Pengurusan Penyelenggaraan

Kesemua 24 responden yang terlibat dalam kajian semakan ini telah menyumbangkan data yang berkaitan dengan semakan terhadap cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan ini. Hasil analisis yang berkaitan dengan semakan terhadap cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan ini akan dibincangkan secara berperingkat sebagaimana berikut:

7.5.2.1 Analisis Kebolehpercayaan

Merujuk kepada jadual 7.13, didapati nilai akhir alfa terhadap kandungan cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan adalah melebihi nilai aras kebolehpercayaan 0.6 yang telah ditetapkan. Dari aspek penerimaan, nilai yang dicatatkan ialah sebanyak 0.9212 mata. Manakala dari aspek kebolehlaksanaan, nilai akhir alfa yang dicatatkan ialah sebanyak 0.9420 mata. Hasil ini secara langsung menunjukkan bahawa alat pengukur yang digunakan bagi mendapatkan data yang diperlukan bagi menyemak cadangan kerangka kerja ini sama ada dari aspek penerimaan atau kebolehlaksanaan sememangnya memiliki tahap kebolehpercayaan yang tinggi. Sementara itu, kesemua item yang terkandung di dalam cadangan kerangka kerja ini sama ada dari aspek penerimaan atau kebolehlaksanaan juga didapati mencatatkan nilai alfa yang melebihi 0.6 (sila rujuk pada ruangan nilai alfa jika item dibuang). Justeru itu, hasil yang sebegini sekaligus membuktikan bahawa wujudnya hubungan dalaman yang saling berkait antara setiap item yang terlibat.

Jadual 7.13: Hasil analisis pekali Alpha Cronbach terhadap cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan dari aspek penerimaan dan kebolehlaksanaan.

Bil	Kandungan Kerangka Kerja (Item)	Nilai alfa jika item dibuang	
		Aspek Penerimaan	Aspek Kebolehlaksanaan
1.	Perancangan	0.9157	0.9401
2.	Penentuan objektif	0.9149	0.9406
3.	Penentuan skop kerja	0.9178	0.9396
4.	Pembentukan strategi	0.9187	0.9402
5.	Pembentukan pelan tindakan	0.9193	0.9396
6.	Penyusunan	0.9186	0.9362
7.	Penentuan kategori kerja	0.9183	0.9358
8.	Penyenaraian kerja	0.9184	0.9378
9.	Pengagihan kerja	0.9244	0.9367
10.	Penyelarasan kerja	0.9191	0.9397
11.	Perlaksanaan	0.9164	0.9379
12.	Penyerahan tugas	0.9183	0.9370
13.	Penyediaan latihan	0.9178	0.9411
14.	Pendedahan motivasi	0.9183	0.9394
15.	Pengarahan kerja	0.9159	0.9383
16.	Penyeliaan kerja	0.9158	0.9384
17.	Pengawalan	0.9153	0.9408
18.	Penetapan piawaian kawalan	0.9176	0.9402
19.	Pengukuran prestasi	0.9178	0.9422
20.	Penyemakan	0.9183	0.9412
21.	Pembentangan prestasi	0.9176	0.9414
22.	Tindakan pembetulan	0.9166	0.9408
Nilai akhir alfa		0.9212	0.9420

7.5.2.2 Analisis Perbandingan

Hasil yang diperolehi bagi analisis perbandingan yang dilakukan dengan menggunakan kaedah analisis Mann-Whitney adalah sepertimana yang ditunjukkan dalam jadual 7.14 di bawah.

Jadual 7.14: Hasil analisis Mann-Whitney terhadap cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan dari aspek penerimaan dan kebolehlaksanaan.

Bil.	Kandungan Kerangka Kerja (Item)	Aras Keertian	
		Aspek Penerimaan	Aspek Kebolehlaksanaan
1.	Perancangan	0.705	0.794
2.	Pembentukan objektif	0.216	0.442
3.	Penentuan skop kerja	1.000	0.967
4.	Pembentukan strategi	1.000	0.425
5.	Pembentukan pelan tindakan	0.858	0.933
6.	Penyusunan	0.580	0.297
7.	Penentuan kategori kerja	0.580	0.505
8.	Penyenaraian kerja	0.448	0.774
9.	Pengagihan kerja	0.580	0.776
10.	Penyelarasan kerja	0.468	0.616
11.	Perlaksanaan	0.468	0.622
12.	Penyerahan tugas	1.000	0.180
13.	Penyediaan latihan	0.553	0.728
14.	Pendedahan motivasi	0.930	0.503
15.	Pengarahan kerja	0.468	0.252
16.	Penyeliaan kerja	0.930	0.384
17.	Pengawalan	0.468	0.301
18.	Penetapan piawaian kawalan	0.448	0.411
19.	Pengukuran prestasi	1.000	0.376
20.	Penyemakan	0.858	0.124
21.	Pembentangan prestasi	0.717	0.376
22.	Tindakan pembetulan	0.448	0.348

Menerusi hasil analisis yang ditunjukkan dalam jadual di atas, didapati tidak wujudnya sebarang perbezaan pandangan di antara responden yang bernaung di bawah majlis perbandaran dan majlis bandaraya terhadap kandungan cadangan kerangka kerja bagi fungsi penyelenggaraan ini sama ada dari aspek penerimaan atau aspek kebolehlaksanaannya. Ini kerana setiap item atau kandungan cadangan kerangka kerja tersebut (bagi kedua-dua aspek) telah mencatatkan nilai yang melebihi aras keertian 0.05. Oleh itu, berdasarkan hasil yang sebegini, maka wajarlah jika analisis-analisis lain terhadap data yang berkaitan dengan semakan ke atas cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan ini dilakukan secara bersama(iaitu tanpa membeza jenis responden).

7.5.2.3 Analisis Frekuensi

Jadual 7.15 dan 7.16 menunjukkan hasil analisis frekuensi terhadap cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan yang dirujuk kepada aspek penerimaan dan kebolehlaksanaan. Dari aspek penerimaan, hasil analisis menunjukkan bahawa kesemua kandungan cadangan kerangka kerja tersebut yang merangkumi 4 proses pengurusan dan 18 langkah kerja telah mencatatkan jumlah skor kekerapan setuju yang maksimum iaitu masing-masing telah mencatatkan 24 kali kekerapan atau bersamaan dengan 100 peratus. Seterusnya, dari aspek kebolehlaksanaan, hasil yang ditunjukkan dalam jadual 8.16 telah menunjukkan bahawa secara keseluruhannya kesemua kandungan cadangan kerangka kerja yang dikemukakan itu sememangnya boleh atau mampu untuk dilaksanakan oleh BPHTPBT. Ini kerana hasil analisis telah menunjukkan bahawa kebanyakan responden telah menyatakan yang kandungan cadangan kerangka kerja ini boleh dilaksanakan kerana jumlah skor kekerapan boleh dilaksanakan yang diterima oleh kesemua proses asas dan langkah kerja yang terkandung di dalamnya adalah melebihi had majoriti iaitu 12 kekerapan atau 50 peratus iaitu dengan julat antara 18 hingga 24 kekerapan.

Jadual 7.15 : Hasil analisis frekuensi terhadap cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan dari aspek penerimaan.

Kandungan Kerangka Kerja	Skala Jawapan (Kekerapan)					Jumlah skor Kekerapan	
	Setuju			Tidak Setuju		Setuju (1+2+3)	Tidak Setuju (4+5)
	1	2	3	4	5		
Perancangan	16	8	0	0	0	24 (100%)	0
1. Pembentukan objektif	18	6	0	0	0	24 (100%)	0
2. Penentuan skop kerja	12	12	0	0	0	24 (100%)	0
3. Pembentukan strategi	18	6	0	0	0	24 (100%)	0
4. Pembentukan pelan tindakan	13	11	0	0	0	24 (100%)	0
Penyusunan	15	9	0	0	0	24 (100%)	0
5. Penentuan kategori kerja	15	9	0	0	0	24 (100%)	0
6. Penyenaraian kerja	16	8	0	0	0	24 (100%)	0
7. Pengagihan kerja	15	9	0	0	0	24 (100%)	0
8. Penyelarasan kerja	14	10	0	0	0	24 (100%)	0
Perlaksanaan	14	10	0	0	0	24 (100%)	0
9 Penyerahan tugas	12	12	0	0	0	24 (100%)	0
10. Penyediaan latihan	15	8	1	0	0	24 (100%)	0
11. Pendedahan motivasi	13	10	1	0	0	24 (100%)	0
12. Pengarahan kerja	14	10	0	0	0	24 (100%)	0
13. Penyeliaan kerja	13	10	1	0	0	24 (100%)	0
Pengawalan	14	10	0	0	0	24 (100%)	0
14. Penetapan piawaian kawalan	16	8	0	0	0	24 (100%)	0
15. Pengukuran prestasi	12	12	0	0	0	24 (100%)	0
16. Penyemakan	11	13	0	0	0	24 (100%)	0
17. Pembentangan prestasi	10	14	0	0	0	24 (100%)	0
18. Tindakan pembetulan	16	8	0	0	0	24 (100%)	0

Jadual 7.16: Hasil analisis frekuensi terhadap cadangan kerangka kerja bagi fungsi
pengurusan penyelenggaraan dari aspek kebolehlaksanaan

Kandungan Kerangka Kerja	Skala Jawapan					Jumlah skor Kekerapan	
	Boleh Dilaksanakan			Tidak Boleh Dilaksanakan		Boleh Dilaksanakan (1+2+3)	Tidak Boleh Dilaksanakan (4+5)
	1	2	3	4	5		
Perancangan	2	13	9	0	0	24 (100%)	0
1. Pembentukan objektif	3	12	9	0	0	24 (100%)	0
2. Penentuan skop kerja	2	11	9	1	1	22 (91.7%)	2 (8.3%)
3. Pembentukan strategi	2	8	14	0	0	24 (100%)	0
4. Pembentukan pelan tindakan	1	9	11	3	0	21 (87.5%)	3 (12.5%)
Penyusunan	4	8	11	1	0	23 (95.8%)	1 (4.2%)
5. Penentuan kategori kerja	4	8	11	1	0	23 (95.8%)	smbg.1. (4.2%)
6. Penyenaraian kerja	6	10	7	1	0	23 (95.8%)	1 (4.2%)
7. Pengagihan kerja	4	9	8	2	1	21 (87.5%)	3 (12.5%)
8. Penyelarasan kerja	4	3	12	5	0	19 (79.2%)	5 (20.8%)
Perlaksanaan	2	8	10	4	0	20 (83.3%)	4 (16.7%)
9. Penyerahan tugas	2	10	10	2	0	22 (91.7%)	2 (8.3%)
10. Penyediaan latihan	4	3	14	3	0	21 (87.5%)	3 (12.5%)
11. Pendedahan motivasi	2	4	12	6	0	18 (75%)	6 (25%)
12. Pengarahan kerja	1	10	11	2	0	22 (91.7%)	2 (8.3%)
13. Penyeliaan kerja	2	10	9	3	0	21 (87.5%)	3 (12.5%)
Pengawalan	0	7	16	1	0	23 (95.8%)	1 (4.2%)
14. Penetapan piawaian kawalan	0	8	15	1	0	23 (95.8%)	1 (4.2%)
15. Pengukuran prestasi	0	8	14	2	0	22 (91.7%)	2 (8.3%)
16. Penyemakan	0	5	18	1	0	23 (95.8%)	1 (4.2%)
17. Pembentangan prestasi	0	8	14	2	0	22 (91.7%)	2 (8.3%)
18. Tindakan pembetulan	0	5	13	5	1	18 (75%)	6 (25%)

7.5.2.4 Analisis Hubungan

Analisis ini dilaksanakan dengan menggunakan kaedah analisis kolerasi pangkat Spearman. Merujuk kepada jadual 7.17, hasil analisis menunjukkan bahawa kesemua langkah kerja yang terkandung di dalam cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan yang dirujuk daripada aspek penerimaan dan kebolehlaksanaan sememangnya mempunyai hubungan yang penting dengan setiap proses-proses asas pengurusan yang turut terkandung di dalam cadangan tersebut. Ini kerana nilai hubungan yang dicatatkan pada ruangan aras keertian bagi setiap langkah kerja yang terlibat adalah lebih kecil daripada 5 peratus. Dengan hasil yang sedemikian, maka wajar jika dirumuskan bahawa setiap langkah kerja yang terkandung dalam cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan sememangnya telah dikategorikan dengan tepat di bawah setiap proses asas pengurusan yang terlibat.

Jadual 7.17 : Hasil analisis kolerasi antara langkah-langkah kerja dan proses asas pengurusan yang terkandung dalam cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan dari aspek penerimaan dan kebolehlaksanaan.

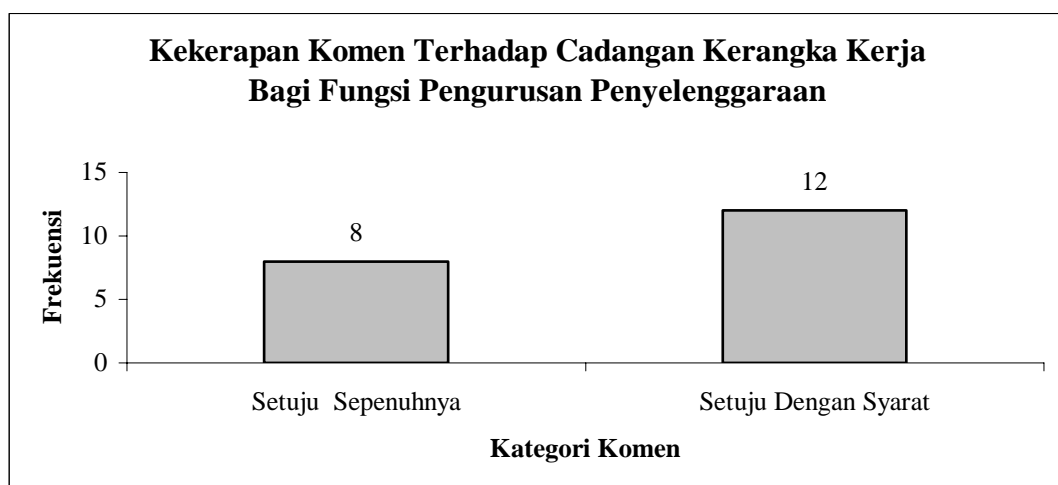
Proses Asas Pengurusan	Nilai Hubungan				Langkah Kerja
	Penerimaan		Kebolehlaksanaan		
	Kolerasi Pangkat Spearman	Aras Keertian	Kolerasi Pangkat Spearman	Aras Keertian*	
Perancangan	0.816	0.000	0.473	0.020	Pembentukan objektif
	0.707	0.000	0.479	0.018	Penentuan skop kerja
	0.612	0.001	0.603	0.002	Pembentukan strategi
	0.591	0.002	0.593	0.002	Pembentukan pelan tindakan
Penyusunan	0.644	0.001	0.885	0.000	Penentuan kategori kerja
	0.730	0.000	0.674	0.000	Penyenaraian kerja
	0.644	0.001	0.780	0.000	Pengagihan kerja
	0.567	0.004	0.770	0.000	Penyelarasan kerja
Perlaksanaan	0.507	0.011	0.639	0.001	Penyerahan tugas
	0.741	0.000	0.784	0.000	Penyediaan latihan

	0.431	0.035	0.784	0.000	Pendedahan motivasi
	0.486	0.016	0.572	0.004	Pengarahan kerja
	0.424	0.035	0.657	0.000	Penyeliaan kerja
Pengawalan	0.478	0.018	0.757	0.000	Penetapan piawaian kawalan
	0.507	0.011	0.737	0.000	Pengukuran prestasi
	0.608	0.002	0.651	0.001	Penyemakan
	0.714	0.000	0.584	0.003	Pembentangan prestasi
	0.657	0.000	0.611	0.001	Tindakan pembetulan

* Sehingga 3 nombor selepas titik perpuluhan

7.5.2.5 Komen Responden

Merujuk kepada 24 responden terlibat dalam semakan terhadap kandungan cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan ini, didapati hanya 20 daripadanya yang telah mengemukakan komen atau ulasan yang berkaitan. Menerusi rajah 7.6 didapati daripada pengkategorian komen-komen yang terlibat, komen dalam kategori setuju sepenuhnya telah mencatatkan 8 kekerapan dan 12 kekerapan telah dicatatkan oleh komen dalam kategori setuju dengan syarat.



Rajah 7.6 : Kekerapan komen terhadap cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan.

Sementara itu menerusi jadual 7.18 pula dapat dilihat bahawa daripada 8 komen yang telah disenaraikan dalam kategori setuju sepenuhnya, ia secara amnya telah menunjukkan bahawa responden-responden yang terlibat menyambut baik cadangan kerangka kerja ini. Manakala menerusi 12 komen yang dinyatakan dalam kategori setuju dengan syarat pula, didapati secara amnya komen-komen tersebut juga menunjukkan penerimaan yang baik terhadap cadangan kerangka kerja yang dikemukakan. Namun demikian sepertimana yang dinyatakan terhadap cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan, komen-komen tersebut juga telah menyatakan beberapa perkara yang perlu diberikan perhatian bagi memantapkan lagi proses pelaksanaan cadangan kerangka kerja ini oleh BPHTPB.

Jadual 7.18: Senarai komen yang dikemukakan oleh responden terhadap cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan.

Jenis-jenis atau Kategori Komen	
Setuju Sepenuhnya	Setuju Dengan Syarat
1. Bersetuju dan boleh dilaksanakan	1. Kerangka kerja yang dibangunkan adalah baik dan bersistematik. Walau bagaimanapun, perlu ada ruang bagi menangani apabila kerja-kerja kecemasan diperlukan.
2. Setuju dan boleh dilaksanakan	2. Merupakan cadangan yang baik dan wajar dilaksanakan. Namun pelaksanaan aktiviti-aktiviti di peringkat pengawalan sukar untuk dilaksanakan.
3. Sangat diperlukan sebagai panduan dalam pengurusan harta tanah	3. Kerangka kerja ini hanya boleh dilaksanakan dengan berkesan sekiranya ia dilaksanakan secara khusus oleh sebuah jabatan yang ditubuhkan khas bagi melaksanakan amalan pengurusan harta tanah.
4. Ok.	4. Kerangka kerja ini boleh diterima, namun pelaksanaan sebenar lazimnya kurang lancar disebabkan masalah di tapak. Sementara itu, pengagihan dan penyelarasan kerja agak sukar dilaksanakan jika kurang sumber manusia
5. Cadangan baik bagi membolehkan kerja dilakukan dengan lebih mudah	5. 80 % boleh digunakan
6. Panduan yang baik bagi membolehkan bahagian mempertingkatkan	6. Bersetuju dengan cadangan yang dikemukakan. Namun demikian, pelaksanaan kerja penyelenggaraan tidak dapat dilakukan secara menyeluruh kerana terdapat harta tanah seperti kedai dan gerai yang diurus oleh jabatan kejuruteraan. Untuk tujuan pelaksanaan juga, latihan yang sesuai perlulah diberikan kepada kakitangan.
	7. Pihak pengurusan PBT terutamanya YDP dan setiausaha

an kualiti perkhidmatan.	perlu didedahkan dahulu dengan fungsi penyelenggaraan ini. Kalau tidak sesuatu PBT itu akan terawang-awang walaupun mempunyai bahagian pengurusan harta yang cekap. Perlu diterapkan konsep “1 st world main tenance for 1 st world infrastructure”. Selain itu, peruntukan kewangan perlu disediakan berdasarkan kos projek supaya penyelenggaraan boleh dilakukan dengan berkesan. Selalunya PBT melaksanakan sesuatu projek itu tanpa memikirkan kos-kos penyelenggaraan yang terlibat apabila projek siap.
7. Boleh diterima dan sesuai untuk dilaksanakan.	
8. Boleh diterima dan dilaksanakan bagi meningkatkan kualiti kerja di PBT.	<p>8. Cadangan yang baik, tetapi penyediaan latihan dan motivasi adalah asas kejayaan keseluruhan pengurusan penyelenggaraan. Oleh itu ia perlu dikategorikan sebagai salah satu proses utama selain 4 proses yang dinyatakan.</p> <p>9. Secara keseluruhan kerangka kerja yang dicadangkan adalah baik tetapi ianya mesti selari dengan jumlah kakitangan dan budget yang ada. Sekiranya tidak, ianya akan dibuat dan dilaksanakan tanpa perancangan dan pengawalan.</p> <p>10. Secara keseluruhan kerangka kerja yang dicadangkan ini amatlah baik. Namun untuk melaksanakannya ia memerlukan strategi-strategi yang bertepatan dan berkesan.</p> <p>11. Baik dan boleh dilaksanakan dan kalau boleh ditambah dengan skim insentif bagi anggota-anggota yang berprestasi tinggi.</p> <p>12. Cadangan ini telah menggariskan kaedah pelaksanaan yang tersusun, namun ia memerlukan bantuan perlaksanaan dari pihak tertentu.</p>

Di samping itu, terdapat juga sebahagian responden yang telah menyatakan beberapa masalah dalaman yang dihadapi oleh mereka. Kewujudan masalah tersebut dibimbangi akan menjadi punca-punca utama yang menyukarkan proses pelaksanaan cadangan kerangka kerja yang terlibat. Secara keseluruhannya, menerusi komen-komen tersebut juga didapati tiada responden yang tidak bersetuju dengan cadangan kerangka kerja yang dikemukakan ini.

7.6 Kesimpulan

Merujuk kepada keseluruhan perbincangan yang dinyatakan dalam bab ini, maka semua hasil analisis yang berkaitan dengan pembentukan cadangan kerangka kerja bagi dua fungsi utama BPHTPBT telahpun dinyatakan dengan terperinci. Menerusi hasil analisis yang terlibat, maka secara ringkasnya dapat dirumuskan bahawa suatu cadangan kerangka kerja bagi kedua-dua fungsi utama itu telahpun berjaya dibangunkan dengan menggunakan kaedah penandaarasan.

BAB 8

PENEMUAN, PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

8.1 Pengenalan

Bab ini menjelaskan penemuan yang telah diperolehi menerusi kajian ini dengan merujuk kepada hasil analisis yang berkaitan. Oleh yang demikian, maka ia secara langsung turut menerangkan sama ada setiap objektif yang telah disasarkan dapat dicapai sepenuhnya atau tidak. Kandungan bab ini seterusnya akan juga membincangkan perkaitan antara penemuan dan teori atau konsep asal yang berkaitan. Sebagai penutup kepada kajian ini, maka kandungan bab ini turut mengemukakan beberapa cadangan kajian lanjutan dan menyatakan kesimpulan yang menyeluruh.

8.2 Penemuan Dan Perbincangan Bagi Objektif Pertama

Objektif pertama kajian ini ialah untuk mengenalpasti keperluan penubuhan BPHTPBT. Merujuk kepada hasil analisis pada bahagian 6.3 yang lalu, didapati kesemua tujuh faktor yang terlibat adalah dikenalpasti sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi keperluan penubuhan BPHTPBT kerana kesemuanya telah mencatatkan jumlah skor kekerapan penting yang melebihi 50 peratus. Faktor-faktor tersebut ialah faktor peningkatan tahap perkhidmatan, pembangunan ekonomi, perlaksanaan fungsi tertentu, pertambahan stok harta tanah, kepuasan pengguna, pembangunan sosial dan perwakilan hakmilik

8.2.1 Peningkatan Tahap Perkhidmatan

Penubuhan sesebuah BPHTPBT amat dikaitkan dengan faktor ini memandangkan kewujudannya akan membolehkan setiap aktiviti yang terkandung dalam amalan pengurusan harta tanah PBT dilaksanakan sepenuhnya. Merujuk kepada hasil analisis frekuensi sepertimana jadual 6.3 yang lalu, didapati faktor ini telah mencatatkan jumlah skor kekerapan penting yang paling tinggi iaitu sebanyak 100 peratus atau 29 kali dan mencatatkan skor min yang paling kecil iaitu sebanyak 1.4138 mata sahaja. Oleh itu, faktor ini adalah diputuskan sebagai faktor yang paling utama telah dikenalpasti sebagai mempengaruhi keperluan penubuhan sesebuah BPHTPBT. Rosdi (1992) sememangnya telah membincangkan faktor ini sebagai salah satu faktor utama yang mengaruhi keperluan penubuhan sesebuah BPHTPBT. Manakala sumber-sumber lain seperti Ferguson *et al.* (1986), Pyhrr *et al.* (1989), Wofford dan Clauretie (1992) serta Gurjit (1995), secara amnya telah membincangkan keperluan faktor ini sebagai salah satu tujuan yang menyebabkan mengapa perlunya amalan pengurusan harta tanah dilaksanakan dan kepentingan peranan pengurus harta tanah diwujudkan.

8.2.2 Pembangunan Ekonomi

Faktor kedua yang telah dikenalpasti sebagai turut mempengaruhi keperluan penubuhan sesebuah BPHTPBT ialah faktor pembangunan ekonomi. Ini kerana faktor tersebut telah mencatatkan jumlah skor kekerapan penting yang berjumlah 96.6 peratus dan skor min yang bernilai 1.4828. Penemuan ini secara langsung menjelaskan bahawa sesebuah BPHTPBT sememangnya telah ditubuhkan dengan alasan untuk membantu PBT meningkat jumlah pendapatannya khususnya menerusi aspek perolehan hasil bukan cukai. Hal ini telah ditegaskan oleh Rosdi (1992) yang menyatakan bahawa penubuhan BPHT akan membolehkan PBT mencapai objektif pembangunan ekonomi kerana bahagian ini berupaya untuk membolehkan PBT terlibat secara langsung dalam aktiviti-aktiviti pembangunan harta tanah yang mempunyai unsur-unsur keuntungan.

8.2.3 Perlaksanaan Fungsi Tertentu

Faktor ketiga yang telah dikenalpasti sebagai turut mempengaruhi keperluan penubuhan BPHTPBT ialah faktor perlaksanaan fungsi tertentu. Faktor ini telah mencatatkan jumlah skor kekerapan penting sebanyak 96.6 peratus dan skor min yang bernilai 1.5862 mata. Sebenarnya menerusi faktor ini, penubuhan sesebuah BPHTPBT dikaitkan dengan kepentingan untuk melaksanakan aktiviti-aktiviti atau fungsi tertentu pengurusan harta tanah supaya ia dapat memenuhi keperluan dan hasrat semasa PBT. Walaupun tiada fakta yang membincangkan secara langsung bahawa penubuhan BPHTPBT adalah dipengaruhi oleh faktor perlaksanaan fungsi tertentu ini, namun terdapat pelbagai pihak seperti Hoagland (1955), Sim (1984), Wofford dan Clauretie (1992) dan Kyle dan Baird (1995) yang mengatakan bahawa amalan pengurusan harta tanah adakalanya perlu dilaksanakan bagi membolehkan berlaku perlaksanaan fungsi-fungsi atau aktiviti tertentu. Jadi untuk melaksanakan amalan tersebut, maka penubuhan sebuah BPHT lazimnya perlu dilakukan oleh pihak-pihak yang terlibat termasuklah PBT.

8.2.4 Pertambahan Stok Harta Tanah

Menerusi hasil analisis yang diperolehi, didapati faktor pertambahan stok harta tanah ini telah mencatatkan jumlah skor kekerapan penting yang juga berjumlah sebanyak 96.6 peratus dan skor min sebanyak 1.5862 mata sama seperti faktor perlaksanaan fungsi tertentu. Walau bagaimanapun dari aspek keutamaan, faktor ini telah disusun sebagai faktor keempat yang mempengaruhi keperluan penubuhan BPHTPBT memandangkan jumlah kekerapan yang diterimanya bagi skala jawapan sangat penting adalah lebih kecil jika dibandingkan dengan jumlah kekerapan skala jawapan sangat penting yang diterima oleh faktor perlaksanaan fungsi tertentu. Dari masa ke semasa didapati pemilikan harta tanah PBT lazimnya mengalami peningkatan. Peningkatan tersebut merangkumi pertambahan unit atau stok harta tanah yang besar nilainya dan pelbagai jenisnya. Jadi secara rasionalnya dalam keadaan yang sedemikian, maka suatu bahagian yang khusus perlulah ditubuhkan di dalam organisasi PBT bagi membolehkan harta tanah tersebut diurus

dengan cara yang lebih baik. Walaupun tidak terdapat mana-mana pihak yang mengaitkan kewujudan faktor ini sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi penubuhan BPHTPBT, namun secara tidak langsung ada beberapa pihak yang telah menjelaskan bahawa amalan pengurusan harta tanah dan pengurus harta tanah secara amnya diperlukan bagi mengurus bilangan harta tanah yang semakin meningkat. Gurjit (1995a) dan Zailan (2001), misalnya telah menerangkan bahawa amalan pengurusan harta tanah diperlukan bagi membolehkan pihak-pihak tertentu mengurus harta tanah yang telah mengalami penambahan stok akibat perkembangan yang berlaku dalam sektor pembinaan.

8.2.5 Kepuasan Pengguna

Sebagaimana yang diketahui umum, PBT sememangnya telah diberikan mandat oleh pihak berkuasa negeri bagi menyediakan perkhidmatan-perkhidmatan yang sewajarnya bagi masyarakat setempat. Penyediaan perkhidmatan-perkhidmatan tersebut sewajarnya dilakukan dengan baik agar ianya dapat memenuhi kepuasan pengguna. Oleh itu, faktor kepuasan pengguna ini juga telah dikenalpasti sebagai faktor kelima yang turut mempengaruhi keperluan penubuhan BPHTPBT. Hasil analisis menunjukkan faktor ini telah mencatatkan jumlah skor kekerapan penting yang berjumlah 96.6 peratus dan skor min sebanyak 1.6552 mata. Tambahan menurut Rosdi (1992), faktor untuk mencapai kepuasan pengguna ini sememangnya telah dikemukakan sebagai salah satu faktor yang perlu dipertimbangkan bagi mencadangkan keperluan penubuhan BPHTPBT di negara ini.

8.2.6 Pembangunan Sosial

Faktor keenam yang didapati mempengaruhi keperluan penubuhan BPHTPBT ialah faktor pembangunan sosial. Hasil analisis telah menunjukkan bahawa faktor ini telah mencatatkan jumlah skor kekerapan penting sebanyak 86.2 peratus dan skor min yang bernilai 1.9310 mata. Sebagai sebuah agensi kerajaan,

PBT telah pun dipertanggungjawabkan bagi menyediakan pelbagai jenis perkhidmatan kepada masyarakat setempat termasuklah perkhidmatan yang berkaitan dengan aspek pembangunan sosial. Penumpuan terhadap aspek penyediaan dan pengurusan harta tanah awam menerusi penubuhan BPHTPBT untuk tujuan kegunaan atau kemudahan masyarakat setempat merupakan salah bukti yang menunjukkan bahawa PBT sememangnya menitikberatkan soal penyediaan perkhidmatan yang berkaitan dengan aspek pembangunan sosial ini. Ini kerana menurut Rosdi (1992), penubuhan sesebuah BPHT akan membolehkan PBT mencapai objektif sosialnya.

8.2.7 Perwakilan Hakmilik

Faktor terakhir yang telah dikenalpasti sebagai turut mempengaruhi keperluan penubuhan sesebuah BPHTPBT ialah faktor perwakilan hakmilik. Faktor ini telah mencatatkan hasil analisis jumlah skor kekerapan penting sebanyak 72.4 peratus dan skor min sebanyak 2.1034 mata. Menerusi faktor ini kecenderungan untuk menubuhkan sesebuah BPHTPBT akan berlaku apabila pihak pengurusan atasan PBT berhasrat untuk melepaskan hak atau tanggungjawab perlaksanaan amalan pengurusan harta tanah kepada suatu bahagian yang khusus atau apabila mereka telah menyedari bahawa mekanisme sedia ada tidak mempunyai keupayaan untuk mengurus harta tanah PBT dengan sewajarnya. Walaupun tiada pihak yang menyatakan dengan jelas bahawa penubuhan sesebuah BPHTPBT adalah dipengaruhi oleh faktor ini, namun demikian menurut Ring dan Dasso (1977) harta tanah perlulah diurus oleh pihak yang berkeelayakan. Jadi dengan kenyataan yang sedemikian, faktor ini wajar dilihat sebagai turut mempengaruhi keperluan penubuhan BPHTPBT kerana kewujudan bahagian ini mampu berperanan sebagai suatu mekanisme yang berkeelayakan untuk mengurus harta tanah PBT. Ini kerana kewujudan bahagian tersebut lazimnya dianggotai oleh pihak yang berkemahiran dan berpengetahuan untuk melaksanakan atau mengendalikan aktiviti-aktiviti pengurusan harta tanah yang diperlukan oleh PBT.

Jika dirujuk kepada objektif pertama kajian ini, didapati penemuan yang diperolehi adalah bersamaan dengan *proposition* yang dibuat dengan merujuk kepada sorotan literatur yang terlibat walaupun setiap faktor disusun mengikut keutamaan . yang tersendiri. Ini kerana ketujuh-tujuh faktor yang disenaraikan di peringkat kajian literatur telah dikenalpasti sebagai faktor-faktor yang sememangnya mempengaruhi keperluan penubuhan sesebuah BPHTPB. Keadaan ini berlaku memandangkan keputusan untuk menubuhkan sesebuah BPHTPB adalah berkait rapat dengan keperluan untuk melaksanakan amalan pengurusan harta tanah itu sendiri. Ini kerana secara logiknya sesebuah BPHTPB itu adalah ditubuhkan secara khusus bagi melaksanakan amalan pengurusan harta tanah itu sendiri.

8.3 Penemuan Dan Perbincangan Bagi Objektif Kedua

Objektif kedua kajian ini ialah untuk mengenalpasti motif terpenting yang mempengaruhi pembentukan objektif BPHTPB. Merujuk kepada hasil analisis yang dipaparkan dalam bahagian 6.4 yang lalu didapati ketiga-tiga motif objektif yang telah disenaraikan iaitu motif ekonomi, perkhidmatan dan sosial merupakan motif utama yang sememangnya mempengaruhi pembentukan objektif-objektif BPHTPB. Walau bagaimanapun hasil analisis telah menunjukkan bahawa motif perkhidmatan merupakan motif terpenting yang amat mempengaruhi pembentukan objektif-objektif BPHTPB.

8.3.1 Motif Perkhidmatan

Motif perkhidmatan telah dikenalpasti sebagai motif terpenting yang mempengaruhi pembentukan objektif-objektif BPHTPB. Ini kerana hasil analisis frekuensi yang diperolehi telah menunjukkan bahawa motif ini telah mencatatkan jumlah skor kekerapan penting yang paling tinggi iaitu sebanyak 24 kali atau 82.8 peratus berbanding dengan motif ekonomi dan sosial yang mencatatkan jumlah skor kekerapan penting yang lebih rendah. Hasil analisis min pula telah menunjukkan

bahawa motif ini telah mencatatkan skor min yang paling kecil iaitu sebanyak 1.9655 mata. Malahan hasil analisis kedudukan pula telah menempatkan motif ini pada kedudukan yang pertama kerana ia telah mencatatkan jumlah mata yang paling tinggi iaitu sebanyak 72 mata.

Walau bagaimanapun, jika dirujuk kepada perbincangan dalam kajian literatur yang lalu, didapati motif ekonomi sewajarnya dirujuk kepada sebagai motif terpenting jika dibandingkan dengan dua lagi motif iaitu motif perkhidmatan dan motif sosial. Ini kerana kebanyakan objektif umum (yang berkaitan dengan aspek pengurusan harta tanah) yang ditemui menunjukkan bahawa kandungannya adalah lebih cenderung untuk memenuhi keperluan yang berkaitan dengan motif ekonomi. Namun demikian, hasil analisis yang diperolehi daripada kajian ini telah menunjukkan bahawa motif terpenting yang mempengaruhi pembentukan objektif-objektif BPHTPBT ialah motif perkhidmatan dan bukannya motif ekonomi. Sebenarnya menerusi motif perkhidmatan, objektif-objektif yang dibentuk adalah tertumpu kepada sasaran untuk meningkatkan keberkesanan amalan pengurusan harta tanah PBT. Hal ini bersesuaian dengan pernyataan Rosdi (1992) yang telah mencadangkan agar objektif untuk meningkatkan tahap perkhidmatan yang berkaitan dengan penyediaan amalan pengurusan harta tanah diletakkan sebagai salah satu objektif BPHTPBT. Malahan Mondy dan Premeaux (1995) telah menyatakan bahawa sesebuah organisasi memerlukan objektif yang bermotifkan perkhidmatan supaya ia dapat terus bertahan, bersaing dan akhirnya memenuhi tuntutan pengguna.

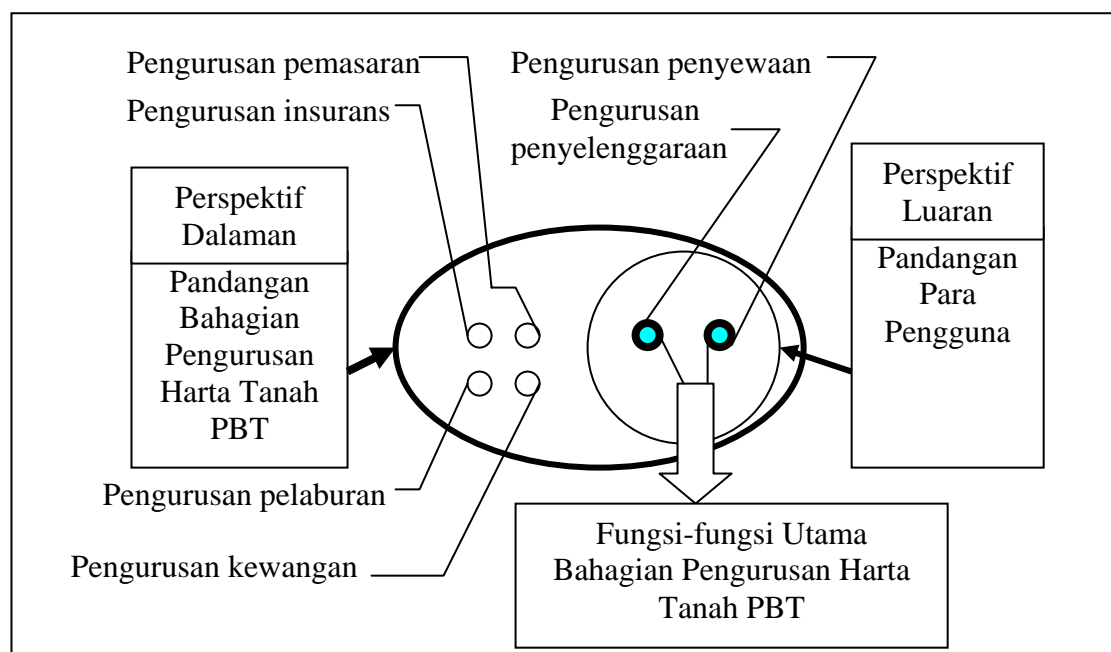
Menerusi penemuan ini juga, didapati ianya mempunyai perkaitan yang rapat dengan penemuan yang diperolehi daripada objektif yang pertama kerana faktor peningkatan tahap perkhidmatan telah disenaraikan sebagai faktor yang paling utama dalam mempengaruhi keperluan penubuhan sesebuah BPHTPBT. Ini kerana kedua-dua penemuan ini mempunyai kaitan dengan aspek perkhidmatan. Dengan penemuan yang sebegini, ia sekaligus membuktikan bahawa tujuan utama penubuhan sesebuah BPHTPBT sebenarnya lebih tertumpu kepada usaha-usaha untuk membolehkan harta tanah PBT diurus dengan lebih cekap dan berkesan agar bahagian tersebut mampu menyediakan perkhidmatan yang berkaitan pada tahap yang terbaik.

8.4 Penemuan Dan Perbincangan Bagi Objektif Ketiga

Objektif ketiga kajian ini ialah untuk mengenalpasti fungsi-fungsi utama BPHTPBT. Bagi memenuhi keperluan objektif ini, maka data yang berkaitan telah dikumpulkan menerusi pandangan atau perspektif yang dikemukakan oleh dua pihak tertentu iaitu pihak pengurusan BPHTPBT sebagai pihak yang menyediakan perkhidmatan dan para pengguna sebagai pihak yang menggunakan perkhidmatan. Ini kerana menurut Dutta dan Manzoni (1999), Rank Xerox telah mengenalpasti fungsi-fungsi utama yang perlu dilaksanakan oleh mereka dengan memberi pertimbangan terhadap dua perspektif tertentu iaitu perspektif dalaman dan perspektif luaran. Menurut Dutta dan Manzoni (1999) lagi, perspektif dalaman adalah dirujuk kepada apakah perkhidmatan utama yang sedang dilakukan atau disediakan oleh sesebuah organisasi manakala perspektif luaran pula adalah dirujuk kepada ketentuan yang diputuskan oleh pengguna iaitu dengan mengemukakan persoalan tentang apakah perkhidmatan utama yang perlu disediakan oleh sesebuah organisasi bagi memenuhi keperluan pengguna. Berdasarkan persoalan tersebut, maka secara ringkasnya ia akan terjawab sekiranya pandangan pengguna terhadap kepentingan penyediaan setiap perkhidmatan yang terlibat dapat diketahui sepenuhnya. Dalam erti kata yang lebih mudah, menerusi pendekatan ini fungsi-fungsi utama sesebuah organisasi akan dapat dikenalpasti apabila pertimbangan terhadap kepentingan setiap fungsi yang terlibat dapat ditentukan secara bersama di antara pihak yang menyediakan perkhidmatan dan pihak yang menggunakan perkhidmatan. Ini bererti fungsi-fungsi utama BPHTPBT hanya akan mampu dikenalpasti apabila titik pertemuan antara pandangan yang dikemukakan oleh pihak pengurusan BPHTPBT dan para pengguna dapat ditentukan sepenuhnya.

Merujuk kepada hasil analisis yang sebagaimana yang telah dibincangkan di dalam bahagian 6.5 dan 6.6 yang lalu didapati pihak pengurusan BPHTPBT dan para pengguna mempunyai pandangan yang tersendiri terhadap kepentingan setiap fungsi yang terlibat. Bagi pihak pengurusan BPHTPBT terdapat enam fungsi yang telah dikenalpasti sebagai fungsi-fungsi utama bahagian pengurusan harta tanah PBT iaitu fungsi pengurusan penyewaan, fungsi pengurusan penyelenggaraan, fungsi pengurusan kewangan, fungsi pengurusan pelaburan, fungsi pengurusan insurans dan fungsi pengurusan pemasaran. Keenam-enam fungsi ini telah mencatatkan jumlah

skor kekerapan yang melebihi had majoriti 50 peratus dan mencatatkan skor min yang lebih kecil daripada nilai 3 (sila rujuk jadual 6.12 dan 6.13). Manakala dari perspektif pengguna pula hanya sebanyak dua fungsi layak untuk disenaraikan sebagai fungsi-fungsi utama BPHTPBT. Fungsi-fungsi tersebut adalah terdiri daripada fungsi pengurusan penyewaan dan fungsi pengurusan penyelenggaraan. Ini kerana hanya dua fungsi ini sahaja yang telah mencatatkan jumlah skor kekerapan penting yang melebihi had majoriti 50 peratus dan skor min yang lebih kecil daripada nilai 3 (sila rujuk jadual 6.17 dan 6.18). Merujuk kepada pendekatan yang telah diketengahkan oleh Rank Xerox, maka penemuan terhadap fungsi-fungsi utama menurut perspektif pihak pengurusan BPHTPBT dan pengguna telah pun digabungkan secara bersama bagi mencari titik pertemuan yang dikehendaki. Menerusi pendekatan tersebut maka diputuskan bahawa fungsi-fungsi utama BPHTPBT adalah terdiri daripada dua fungsi sahaja iaitu fungsi pengurusan penyewaan dan fungsi pengurusan penyelenggaraan. Secara ringkasnya, penemuan ini bolehlah diilustrasikan sebagaimana berikut:



Rajah 8.1: Fungsi-fungsi utama BPHTPBT

Sebenarnya jika dirujuk kepada, penemuan objektif ketiga kajian ini, didapati hanya terdapat dua jenis fungsi yang telah dikenalpasti sebagai fungsi-fungsi utama BPHTPBT. Sedangkan menerusi perbincangan dalam kajian literatur terdapatnya

lapan fungsi yang telah dirumus sebagai fungsi-fungsi utama BPHTPBT. Keadaan ini berlaku memandangkan perbincangan tentang penentuan fungsi-fungsi utama ini telah dibuat dalam suatu skop yang begitu luas. Ini kerana kupasan terhadap fungsi-fungsi tersebut telah dibuat dengan mengambil kira pelbagai pandangan yang dikemukakan oleh semua pihak sama ada ia melibatkan fungsi-fungsi atau aktiviti umum pengurusan harta tanah itu sendiri, peranan atau tanggungjawab pengurus harta tanah dan juga aktiviti pengurusan harta tanah yang diamalkan di dalam organisasi PBT.

Dalam memutuskan tentang apakah fungsi-fungsi utama ini?, ianya amat bergantung kepada pandangan dan kepentingan yang tersendiri. Hal ini dapat dilihat apabila wujudnya perbezaan pandangan terhadap fungsi-fungsi utama BPHTPBT yang dikemukakan oleh dua pihak yang terlibat iaitu pihak pengurusan BPHTPBT dan para pengguna. Jika dirujuk kepada pandangan pihak pengurusan bahagian, hasil kajian menunjukkan bahawa sebanyak enam fungsi iaitu fungsi pengurusan penyewaan, pengurusan penyelenggaraan, pengurusan kewangan, pengurusan insurans, pengurusan pelaburan dan pengurusan pemasaran sewajarnya dikelasifikasikan sebagai fungsi-fungsi utama BPHTPBT. Sedangkan jika dirujuk kepada pandangan pengguna, hanya terdapat di fungsi sahaja yang layak dikelasifikasikan sebagai fungsi-fungsi utama BPHTPBT iaitu fungsi pengurusan penyewaan dan fungsi pengurusan penyelenggaraan. Selain itu, terdapat satu lagi faktor yang menyebabkan berlakunya perbezaan di antara penemuan dan teori yang berkaitan dengan fungsi-fungsi utama BPHTPBT. Faktor tersebut ialah faktor pemilihan pendekatan bagi menentukan fungsi tersebut. Dalam kajian ini pendekatan yang telah diketengahkan oleh Rank Xerox telah digunakan bagi menentukan fungsi-fungsi utama yang terlibat. Sekiranya pendekatan lain yang digunakan, mungkin penemuan yang diperolehi juga turut berbeza.

8.4.1 Pengurusan Penyewaan

Merujuk kepada dua fungsi yang telah dikenalpasti sebagai fungsi-fungsi utama BPHTPBT, didapati fungsi pengurusan penyewaan merupakan fungsi yang

paling utama memandangkan kedua-dua pihak yang terlibat telah menyenaraikan fungsi ini pada kedudukan pertama dengan jumlah mata yang tertinggi iaitu sebanyak 211 mata bagi pihak pengurusan BPHTPBT dan 1705 mata bagi para pengguna. Malahan hasil analisis frekuensi telah menunjukkan bahawa dari perspektif pihak pengurusan BPHTPBT jumlah skor kekerapan penting yang dihasilkan oleh fungsi ini adalah berjumlah 96.6 peratus atau sebanyak 28 kali. Manakala dari perspektif pengguna pula, hasil analisis telah menunjukkan bahawa jumlah skor kekerapan penting yang dicatatkan oleh fungsi ini adalah sebanyak 98.7 peratus atau 222 kali. Di samping itu, skor min yang dicatatkan oleh fungsi ini merupakan skor yang paling kecil di mana dari perspektif pihak pengurusan BPHTPBT nilainya ialah 1.4828 mata dan dari perspektif pengguna pula, nilainya ialah 1.3644 mata. Nilai ini adalah lebih kecil jika dibandingkan dengan skor min bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan. Dalam konteks perlaksanaannya oleh BPHTPBT, fungsi pengurusan penyewaan telah didefinisikan sebagai suatu proses yang diketengahkan oleh BPHTPBT mengikut prosedur-prosedur pengurusan bagi memastikan berlakunya proses penyewaan ke atas sesuatu harta tanah supaya ia menghasilkan sejumlah pulangan dan seterusnya memastikan pematuhan terhadap kandungan perjanjian sewaan yang terlibat. Kedudukan fungsi ini sebagai salah satu fungsi utama BPHTPBT sewajarnya tidak dipersoalkan lagi memandangkan terdapat banyak sumber seperti Ring dan Dasso (1977), Dooley (1986), Rosdi (1992), Abd. Rahman (2004) dan sebagainya. , yang mengaitkan pelaksanaan pelbagai aktiviti yang tertumpu kepada aspek pengurusan penyewaan sebagai aktiviti utama BPHTPBT atau sebagai aktiviti utama yang dilaksanakan dalam amalan pengurusan harta tanah itu sendiri. Malahan Peter (1994) telah menyetakan bahawa seorang pengurus harta tanah sangat bertanggungjawab untuk mengurus semua aktiviti yang berkaitan dengan aspek pengurusan penyewaan.

8.4.2 Pengurusan Penyelenggaraan

Seterusnya fungsi pengurusan penyelenggaraan juga telah dikenalpasti sebagai salah satu fungsi utama BPHTPBT. Dari perspektif pihak pengurusan BPHTPBT, hasil analisis frekuensi telah menunjukkan bahawa fungsi ini telah

mencatatkan jumlah skor kekerapan penting yang sama dengan jumlah kekerapan skor bagi fungsi pengurusan penyewaan iaitu sebanyak 96.6 peratus atau 28 kali. Namun skor min yang dicatatkannya iaitu 1.5517 mata adalah lebih besar jika dibandingkan dengan skor min bagi fungsi pengurusan penyewaan. Manakala dari perspektif pengguna, jumlah skor kekerapan penting yang dicatatkan oleh fungsi ini sememangnya merupakan yang kedua terbaik iaitu dengan jumlah kekerapan sebanyak 214 kali atau 95.1 peratus. Dari perspektif pengguna juga, skor min yang telah dicatatkan adalah bernilai sebanyak 1.5200 mata dan skor ini merupakan skor yang kedua terbaik selepas skor yang dicatatkan oleh fungsi pengurusan penyewaan. Malahan kedua-dua pihak yang terlibat telah sepakat untuk meletakkan keutamaan fungsi ini pada kedudukan yang kedua kerana hasil analisis telah menunjukkan bahawa dari perspektif pihak pengurusan BPHTPBT dan pengguna, fungsi ini telah mencatatkan jumlah mata yang kedua tertinggi iaitu sebanyak 172 mata dan 1575 mata.

Walaupun keutamaan fungsi ini berada di bawah kedudukan fungsi pengurusan penyewaan, namun keperluan atau kepentingan perlaksanaannya telah dipersetujui oleh kedua-dua pihak iaitu pihak pengurusan BPHTPBT dan para pengguna. Kedua-dua pihak yang terlibat telah sepakat untuk meletakkan keutamaan fungsi ini pada kedudukan yang kedua kerana hasil analisis telah menunjukkan bahawa dari perspektif pihak pengurusan BPHTPBT dan pengguna, fungsi ini telah mencatatkan jumlah mata yang kedua tertinggi iaitu sebanyak 172 mata dan 1575 mata. Merujuk kepada pelaksanaan fungsi ini oleh BPHTPBT, maka ia sewajarnya didefinisikan sebagai suatu proses yang diketengahkan oleh BPHTPBT mengikut prosedur-prosedur pengurusan bagi memastikan semua aktiviti penyelenggaraan yang diperlukan oleh sesuatu harta tanah dapat dilaksanakan dengan berkesan dan sistematik agar keadaan fizikal harta tanah berada dalam keadaan yang baik dan dapat digunakan pada tahap yang optimum. Penemuan fungsi ini sebagai salah satu fungsi utama BPHTPBT sememangnya telah dijangkakan. Ini kerana jika dirujuk kepada hasil kajian literatur pada jadual 3.4 yang lalu, perbincangan fungsi ini sebagai fungsi utama dalam pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah atau BPHTPBT merupakan perbincangan yang paling kerap disentuh oleh pelbagai pihak yang terlibat. Malahan merujuk kepada perbincangan yang dinyatakan oleh Rosdi (1992), pengurusan penyelenggaraan sememangnya telah dirujuk sebagai salah satu

komponen utama yang terkandung di dalam fungsi pengurusan harta tanah itu sendiri. Oleh itu, Rosdi (1992) sekali lagi telah mencadangkan agar sesebuah BPHT yang ditubuhkan oleh PBT memberi penumpuan kepada pelaksanaan aktiviti yang bertujuan untuk menyelaraskan kerja-kerja penyelenggaraan.

8.5 Penemuan Dan Perbincangan Bagi Objektif Keempat

Objektif terakhir kajian ini ialah untuk membangunkan kerangka kerja pelaksanaan yang lebih baik setiap fungsi utama BPHTPBT. Untuk mencapai objektif tersebut, maka penggunaan kaedah penandaarasan telahpun diketengahkan bagi menghasilkan cadangan kerangka kerja yang terlibat. Bagi menggunakan kaedah tersebut, maka sebanyak lima langkah pelaksanaan telah pun dirangka secara khusus sebagai suatu proses pelaksanaannya. Menerusi langkah pelaksanaan yang pertama, iaitu menentukan apa yang akan ditandaaras, maka dua fungsi utama BPHTPBT yang dirujuk sebagai penemuan kepada objektif ketiga iaitu fungsi pengurusan penyewaan dan fungsi pengurusan penyelenggaraan telah diputuskan sebagai “perkara” yang akan ditandaaras. Ini kerana kedua-dua fungsi tersebut merupakan jenis-jenis perkhidmatan utama yang perlu disediakan oleh BPHTPBT berdasarkan gabungan pandangan yang dikemukakan oleh pihak pengurusan BPHTPBT dan para pengguna.

Seterusnya menerusi langkah kedua iaitu menentukan rakan penandaarasan, pemilihan rakan penandaarasan telah dilakukan secara terbuka di mana kesemua BPHTPBT yang terlibat dalam kajian ini telah diberikan kepercayaan dan kebebasan untuk memilih tiga buah BPHTPBT yang pada pandangan mereka merupakan yang terbaik dan layak untuk dijadikan rakan penandaarasan. Menerusi pendekatan ini, rakan-rakan penandaarasan yang terpilih adalah ia terdiri daripada BPHTPBT yang telah mencatatkan jumlah kekerapan yang melebihi had majoriti 50 peratus. Bahagian-bahagian tersebut ialah BPHT Majlis Perbandaran Seberang Perai (MPSP) dengan 18 kekerapan atau 56.3 peratus, serta BPHT Majlis Perbandaran Subang Jaya (MPSJ) dan Majlis Perbandaran Johor Bahru Tengah (MPJBT) yang masing-masing telah mencatatkan jumlah kekerapan sebanyak 17 kali atau 53.1 peratus..

Langkah seterusnya yang dilaksanakan ialah langkah mengumpulkan dan menganalisis data. Data yang berkaitan telah pun dikumpulkan menerusi penglibatan dua kumpulan responden iaitu BPHTPBT yang tidak terpilih sebagai rakan penandaarasan atau dirujuk sebagai responden umum dan BPHTPBT yang terpilih sebagai rakan penandaarasan atau dirujuk sebagai responden rakan penandaarasan. Data dari responden umum sebenarnya diperlukan bagi membolehkan suatu kerangka kerja lazim atau umum dikenalpasti sepenuhnya. Manakala data dari rakan penandaarasan diperlukan bagi menghasilkan suatu kerangka kerja gabungan terhadap kedua-dua fungsi utama BPHTPBT. Bagi rakan penandaarasan ini, mereka telah diminta untuk mengemukakan keterangan tentang kerangka kerja bagi kedua-dua fungsi utama BPHTPBT ini dengan merujuk kepada empat proses pengurusan iaitu perancangan, penyusunan, pelaksanaan dan pengawalan.

Setelah kesemua data yang dikehendaki telah diperolehi, maka data tersebut telah dianalisis dengan menggunakan kaedah analisis kandungan dan kaedah analisis frekuensi. Merujuk kepada pengguna kaedah tersebut, maka kerangka kerja lazim dan kerangka kerja gabungan telahpun berjaya dikenalpasti. Kandungan kerangka kerja lazim dan kerangka kerja gabungan bagi kedua-dua fungsi utama BPHTPBT itu adalah sepertimana yang ditunjuk dalam jadual 8.1 dan jadual 8.2. Merujuk kepada paparan jadual 9.1, didapati kerangka kerja lazim bagi fungsi pengurusan penyewaan mengandungi tiga langkah kerja yang tersendiri iaitu langkah merancang keperluan pelaksanaan, melaksanakan proses pengurusan penyewaan dan mengawal proses pengurusan penyewaan. Dengan tersenarainya ketiga-tiga langkah kerja yang terlibat, ia telah memperlihatkan bahawa kandungan kerangka kerja ini sememangnya mempunyai kaitan dengan beberapa proses pengurusan yang terdiri daripada proses perancangan, pelaksanaan dan pengawalan. Seterusnya berdasarkan paparan jadual 8.1 juga, didapati sebanyak enam belas langkah kerja telah diketengahkan sebagai suatu kerangka kerja gabungan bagi fungsi pengurusan penyewaan di mana langkah-langkah tersebut telah dikelasifikasikan di bawah empat proses asas pengurusan iaitu perancangan, penyusunan, pelaksanaan dan pengawalan.

Jika dibandingkan antara kedua-dua kandungan kerangka kerja ini, secara amnya didapati kandungan kerangka kerja umum telah menyenaraikan tiga langkah

kerja yang bersifat terlalu umum. Ini kerana, walaupun penyenaian langkah-langkah kerja yang terkandung di dalam kerangka kerja tersebut kelihatan mempunyai perkaitan dengan proses-proses pengurusan, namun langkah-langkah kerja tersebut gagal menjustifikasikan tindakan utama yang sewajarnya dilaksanakan di bawahnya. Kegagalan ini sama sekali telah memperlihatkan bahawa kandungan kerangka kerja yang terlibat tidak dapat berfungsi sebagai suatu panduan yang jelas bagi memandu pelaksanaan fungsi

Jadual 8.1: Kerangka kerja lazim dan kerangka kerja gabungan bagi fungsi pengurusan penyewaan

Fungsi Pengurusan Penyewaan	
Kerangka Kerja Lazim	Kerangka Kerja Gabungan
<p>Kerangka kerja ini mengandungi pelaksanaan langkah-langkah kerja berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Merancang keperluan pelaksanaan ii. Melaksanakan proses pengurusan penyewaan iii. Mengawal proses pengurusan penyewaan 	<p>Kerangka kerja ini mengandungi pelaksanaan peringkat dan langkah-langkah kerja berikut:</p> <p>A – Perancangan</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Pembentukan objektif ii. Pembentukan strategi iii. Pembentukan pelan tindakan <p>B – Penyusunan</p> <ul style="list-style-type: none"> iv. Penentuan kategori kerja v. Penyenaian kerja vi. Pengagihan kerja vii. Penyelarasan kerja <p>C – Pelaksanaan</p> <ul style="list-style-type: none"> viii. Penyerahan tugas ix. Penyediaan latihan x. Pendedahan motivasi xi. Pengarahan kerja xii. Penyeliaan kerja <p>D – Pengawasan</p> <ul style="list-style-type: none"> xiii. Penetapan piawaian kawalan xiv. Pengukuran prestasi xv. Penyemakan xvi. Tindakan pembetulan

pengurusan penyewaan secara sistematik. Sedangkan bagi kerangka kerja gabungan, kandungannya didapati telah menyenaraikan suatu panduan pelaksanaan yang lebih

mantap dan realistik untuk digunapakai. Ini kerana selain daripada mengenegahkan empat proses asas pengurusan, ia turut mengemukakan sejumlah langkah kerja utama yang sepatutnya dilaksanakan di bawah setiap proses asas pengurusan yang terlibat.

Sementara itu, bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan pula, jadual 8.2 telah menunjukkan kandungan kerangka kerja umum dan kerangka kerja gabungannya. Merujuk kepada kerangka kerja umum, kandungannya didapati melibatkan penyenaraian enam langkah kerja iaitu langkah menentukan tujuan pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan, memastikan tahap penglibatan atau peranan bahagian, merangka pendekatan yang khusus dalam melaksanakan fungsi pengurusan penyelenggaraan, mengenalpasti, menyenarai dan melaksanakan setiap tugas yang berkaitan, menyemak dan mengesahkan pelaksanaan aktiviti serta membuat tindakan pembetulan mengikut kesesuaian. Merujuk kepada langkah-langkah tersebut, didapati kandungan kerangka kerja ini sebenarnya turut mempunyai kaitan dengan proses pengurusan. Ini kerana keenam-enam langkah kerja yang terlibat merupakan sebahagian daripada aktiviti-aktiviti yang dilaksanakan di bawah beberapa proses asas pengurusan. Misalnya langkah menentukan tujuan pelaksanaan adalah salah satu langkah yang sering dilaksanakan di bawah proses perancangan, manakala langkah membuat tindakan pembetulan merupakan salah satu langkah yang lazimnya dilaksanakan di bawah proses pengawalan. Seterusnya berdasarkan paparan jadual 8.2 juga, didapati sebanyak lapan belas langkah kerja telah disenaraikan sebagai mewakili kandungan kerangka kerja gabungan bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan. Sepertimana kerangka kerja gabungan bagi fungsi pengurusan penyewaan, penyenaraian kesemua langkah kerja yang terbabit telah dikelasifikasikan di bawah empat proses asas pengurusan iaitu perancangan, penyusunan, pelaksanaan dan pengawalan. Penyenaraian tersebut sekaligus telah menghasilkan suatu kandungan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan yang lebih komprehensif dan tersusun.

Jika dibandingkan kandungan antara kedua-dua kerangka kerja ini, secara amnya didapati kandungan kerangka kerja umum adalah terlalu terhad. Ini kerana, walaupun penyenaraian keenam-enam langkah kerja tersebut didapati mempunyai perkaitan dengan pelbagai proses asas pengurusan, namun langkah-langkah kerja tersebut adalah begitu sedikit bilangannya. Justeru itu, keadaan ini secara tidak

langsung telah menjelaskan bahawa kandungan kerangka kerja umum yang terlibat tidak dapat berfungsi sebagai suatu panduan yang lengkap bagi memandu pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan secara menyeluruh. Sedangkan bagi kerangka kerja gabungan, kandungannya didapati lebih menepati keperluan pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan kerana langkah-langkah kerja yang telah disenaraikan mengikut proses-proses asas pengurusan mampu untuk berperanan sebagai suatu panduan pelaksanaan yang lebih lengkap dan tersusun.

Jadual 8.2: Kerangka kerja lazim dan kerangka kerja gabungan bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan

Fungsi Pengurusan Penyelenggaraan	
Kerangka Kerja Lazim	Kerangka Kerja Gabungan
Kerangka kerja ini mengandungi langkah-langkah kerja berikut:	Kerangka kerja ini mengandungi pelaksanaan peringkat dan langkah-langkah kerja berikut:
i. Menentukan tujuan pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan.	A - Perancangan <ul style="list-style-type: none"> i. Pembentukan objektif ii. Penentuan skop kerja iii. Pembentukan strategi iv. Pembentukan pelan tindakan
ii. Memastikan tahap penglibatan atau peranan bahagian	B – Penyusunan <ul style="list-style-type: none"> v. Penentuan kategori kerja vi. Penyenaraian kerja vii. Pengagihan kerja viii. Penyelarasan kerja
iii. Merangka pendekatan yang khusus dalam melaksanakan fungsi pengurusan penyelenggaraan.	C – Pelaksanaan <ul style="list-style-type: none"> ix. Penyerahan tugas x. Penyediaan latihan xi. Pendedahan motivasi xii. Pengarahan kerja xiii. Penyeliaan kerja
iv. Mengenalpasti, menyenarai dan melaksanakan setiap tugas yang berkaitan mengikut peranan yang telah ditentukan.	D – Pengawalan <ul style="list-style-type: none"> xiv. Penetapan piawaian kawalan xv. Pengukuran prestasi xvi. Penyemakan xvii. Pembentangan prestasi xviii. Tindakan pembetulan
v. Menyemak dan mengesahkan bahawa setiap aktiviti penyelenggaraan telah dilaksanakan mengikut ketetapan.	
vi. Membuat tindakan pembetulan mengikut kesesuaian.	

Merujuk kepada segala perbincangan di atas, maka kandungan kerangka kerja gabungan bagi kedua-dua fungsi yang terlibat telah diputuskan untuk dicadangkan sebagai suatu cadangan kerangka kerja yang lebih baik bagi fungsi pengurusan penyewaan dan pengurusan penyelenggaraan. Menerusi cadangan tersebut didapati, kandungan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan adalah terdiri daripada enam belas langkah kerja. Manakala kandungan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan pula didapati melibatkan lapan belas langkah kerja. Kesemua langkah kerja yang terkandung di dalam setiap cadangan kerangka kerja yang terlibat telah dikategorikan di bawah empat proses pengurusan iaitu perancangan, penyusunan, pelaksanaan dan pengawalan..

Bagi meneruskan proses penandaarasan ini, maka langkah terakhir yang perlu dilaksanakan ialah langkah menyemak cadangan kerangka kerja bagi kedua-dua fungsi yang terbabit. Untuk menyemak keberkesanan cadangan kerangka kerja tersebut menerusi perlaksanaannya oleh BPHTPBT adalah agak mustahil. Ini kerana bagi menilai tahap keberkesanannya, maka cadangan kerangka kerja yang terlibat hendaklah digunapakai oleh BPHTPBT untuk suatu jangka masa yang agak panjang sedangkan pelaksanaan kajian ini mempunyai peruntukan masa yang terhad. Justeru itu, maka tindakan untuk menyemak cadangan kerangka kerja yang terbabit telah dilakukan dengan memberi penekanan kepada aspek penerimaan dan kebolehlaksanaan kandungannya mengikut pandangan yang dikemukakan oleh pihak pengurusan BPHTPBT. Secara amnya berpandukan hasil analisis frekuensi yang telah ditunjukkan dalam jadual 7.9, 7.10, 7.15 dan 7.16 yang lalu, didapati para responden yang terlibat telah menerima dan mengakui bahawa kandungan cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan dan fungsi pengurusan penyelenggaraan tersebut sememangnya boleh digunakan oleh mereka sebagai panduan bagi melaksanakan fungsi-fungsi yang terbabit. Dengan penerimaan dan pengakuan yang sedemikian, maka wajarlah jika cadangan kerangka kerja ini dirujuk sebagai suatu kerangka kerja pelaksanaan yang lebih baik atau yang terbaik kerana menerusi pendekatan “Chevron” sebagaimana yang dibincangkan oleh Jarrar dan Mohamed Zairi (2000), sesuatu amalan itu boleh dikelasifikasi sebagai yang terbaik sekiranya ia merupakan suatu idea atau cadangan yang baik dan diyakini boleh mendatangkan kesan positif kepada prestasi perkhidmatan tanpa diuji dengan menggunakan data.

Menerusi objektif keempat kajian ini didapati penemuan tentang cadangan kerangka kerja yang diperolehi adalah berbeza dengan perbincangan yang diutarakan dalam kajian literatur yang lalu. Ini kerana secara amnya tidak terdapat suatu perbincangan yang jelas dan teliti telah diperolehi menerusi rujukan ke atas sumber-sumber terdahulu bagi membincangkan kerangka kerja yang berkaitan dengan fungsi-fungsi utama BPHTPBT. Perbincangan sedia ada hanya merangkumi penjelasan ringkas atau yang dianggap sebagai kurang berkaitan oleh pengkaji dalam membincangkan aspek pembentukan kerangka kerja yang terlibat. Sedangkan cadangan kerangka kerja yang dihasilkan menerusi kajian ini telah dibangunkan secara khusus dengan mengenegahkan konsep pengurusan dan menggunakan kaedah penandaarasan. Justeru itu tidak hairanlah jika dilihat bahawa kandungan kerangka kerja tersebut lebih komprehensif dan menyeluruh.

8.5.1 Kerangka Kerja Bagi Fungsi Pengurusan Penyewaan

Cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan ini secara keseluruhannya mengandungi 16 langkah kerja yang disusun di bawah empat peringkat yang berbeza mengikut empat proses pengurusan iaitu perancangan, penyusunan, perlaksanaan dan pengawalan. Jadual 8.3 dan 8.4 menunjukkan kandungan kerangka kerja dan keterangan yang terlibat. Menerusi langkah penyemakan yang dilakukan ke atas kandungan kerangka kerja ini, hasil analisis frekuensi telah menunjukkan bahawa dari aspek penerimaan keseluruhan kandungan cadangan kerangka kerja ini telah dapat diterima oleh para responden memandangkan kesemua proses dan langkah kerja yang terlibat telah mencatatkan jumlah kekerapan setuju yang maksimum iaitu sebanyak 23 kekerapan atau 100 peratus. Manakala dari aspek kebolehlaksanaan pula, hasil analisis telah menunjukkan bahawa pada pandangan responden secara keseluruhannya kandungan cadangan kerangka kerja ini sememangnya boleh dilaksanakan. Ini kerana kesemua proses dan langkah kerja yang terlibat telah mencatatkan jumlah kekerapan boleh dilaksanakan yang melebihi had majoriti iaitu dengan catatan dalam julat 82.6 peratus hingga 100 peratus (19 hingga 23 kekerapan).

Jadual 8.3: Kandungan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan

Kandungan Kerangka Kerja	
Proses atau Peringkat Kerja	Langkah Kerja
<p><u>Perancangan</u></p> <p><i>Suatu proses yang dilaksanakan bagi membentuk dan menetapkan secara terperinci segala sasaran yang perlu dicapai menerusi peraksanaan fungsi pengurusan penyewaan oleh BPHTPBT dan pada masa yang sama turut merangka pendekatan yang sewajarnya bagi mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan itu mengikut peruntukan masa yang telah ditetapkan.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pembentukan objektif • Pembentukan strategi • Pembentukan pelan tindakan
<p><u>Penyusunan</u></p> <p><i>Suatu proses atau peringkat kerja yang perlu dilaksanakan oleh BPHTPBT bagi menentukan kerja-kerja atau aktiviti tertentu yang perlu dilakukan dalam peraksanaan fungsi pengurusan penyewaan dan seterusnya memperuntukan sumber-sumber yang berkaitan dengan tepat dan bijaksana agar ia memenuhi keperluan (objektif, strategi dan pelan tindakan) yang telah ditetapkan di peringkat perancangan.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Penentuan kategori kerja • Penyenaraian kerja • Pengagihan kerja • Penyelarasan kerja
<p>Perlaksanaan</p> <p><i>Suatu proses atau peringkat kerja yang dilaksanakan untuk memastikan agar semua kerja yang telah ditentukan dan diagihkan di peringkat penyusunan dapat dilaksanakan mengikut pendekatan yang telah disarankan di peringkat perancangan oleh semua kakitangan BPHTPBT bagi mencapai objektif-objektif yang telah ditetapkan menerusi peraksanaan fungsi pengurusan penyewaan.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Penyerahan tugas • Penyediaan latihan • Pendedahan motivasi • Pengarahan kerja • Penyeliaan kerja
<p><u>Pengawalan</u></p> <p><i>Suatu proses yang dilaksanakan oleh pihak pengurusan bahagian pengurusan harta tanah PBT bagi memantau pelaksanaan sesuatu kerja atau aktiviti yang terlibat di dalam pelaksanaan fungsi pengurusan penyewaan sama ada ia memenuhi segala keperluan yang telah dirancang atau sebaliknya, menilai pencapaian dan melakukan tindakan pembetulan bagi memastikan proses pelaksanaan tersebut kembali berada pada landasan yang sepatutnya bagi mencapai sasaran yang telah ditetapkan.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Penetapan piawaian kawalan • Pengukuran prestasi • Penyemakan • Tindakan Pembetulan

Jadual 8.4: Keterangan tentang langkah-langkah kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan

Bil	Langkah Kerja Dan Keteranganannya
1.	Pembentukan objektif: merupakan tindakan yang dilakukan oleh pihak pengurusan BPHTPBT bagi memastikan apakah sasaran yang perlu dicapai oleh mereka menerusi pelaksanaan fungsi pengurusan penyewaan.
2.	Pembentukan strategi: merupakan suatu rancangan atau pendekatan utama yang dirangka secara khusus oleh pihak pengurusan BPHTPBT dalam melaksanakan fungsi pengurusan penyewaan bagi mencapai objektif yang telah ditetapkan.
3.	Pembentukan pelan tindakan: merupakan suatu langkah yang perlu diambil oleh pihak pengurusan BPHTPBT bagi merangka dan memperincikan semua tindakan yang perlu diambil bagi menjayakan pelaksanaan fungsi pengurusan penyewaan selaras dengan strategi yang telah ditetapkan supaya setiap objektif dapat dicapai sepenuhnya.
4.	Penentuan kategori kerja: merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh pihak pengurusan BPHTPBT untuk membahagikan pelaksanaan fungsi pengurusan penyewaan kepada beberapa kategori kerja seperti proses permohonan sewa, pengurusan penawaran sewa, pembentukan perjanjian sewa dan sebagainya.
5.	Penyenaraian kerja: merupakan suatu langkah yang dilakukan oleh pihak pengurusan BPHTPBT bagi mengenalpasti dan menyenaraikan semua kerja atau aktiviti yang perlu dilakukan bagi melaksanakan fungsi pengurusan penyewaan mengikut kategori-kategori kerja yang telah ditentukan.
6.	Pengagihan kerja: merupakan suatu langkah yang diambil oleh pihak pengurusan BPHTPBT bagi menyediakan suatu keterangan yang menjelaskan pembahagian semua kerja yang terlibat di bawah pelaksanaan fungsi pengurusan penyewaan kepada sejumlah kakitangan yang berkhidmat di dalam bahagian tersebut.
7.	Penyelarasan kerja: merupakan suatu tindakan yang diambil oleh pihak pengurusan BPHTPBT bagi menyemak semula atau memastikan ketepatan dan kesesuaian agihan kerja yang telah ditetapkan di bawah pelaksanaan fungsi pengurusan penyewaan kepada kakitangan yang terlibat.
8.	Penyerahan tugas: merupakan langkah yang dilaksanakan oleh pihak pengurusan BPHTPBT bagi mengeluarkan suatu keterangan rasmi kepada kakitangan yang terlibat dalam pelaksanaan fungsi pengurusan penyewaan tentang kerja-kerja yang telah diagihkan kepada mereka.
9.	Penyediaan latihan: merupakan suatu tindakan yang diambil oleh pihak pengurusan BPHTPBT untuk membolehkan kakitangannya meningkatkan pengetahuan dan kemahiran masing-masing dalam melaksanakan fungsi pengurusan penyewaan dari masa ke semasa.

10.	Pendedahan motivasi: merupakan suatu tindakan yang diambil oleh pihak pengurusan BPHTPBT untuk memastikan kakitangannya yang terlibat dalam pelaksanaan fungsi pengurusan penyewaan sentiasa bersemangat dan tekun dalam melaksanakan tanggungjawab masing-masing.
11.	Pengarah kerja: merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh pihak pengurusan BPHTPBT bagi mengeluarkan suatu arahan pelaksanaan kerja secara rasmi kepada semua kakitangan yang terlibat dalam pelaksanaan fungsi pengurusan penyewaan.
12.	Penyeliaan kerja: merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh pihak pengurusan BPHTPBT bagi memastikan semua kerja yang terlibat dalam pelaksanaan fungsi pengurusan penyewaan dilakukan dengan betul selaras dengan strategi dan pelan tindakan yang telah dirangka di peringkat perancangan.
13.	Penetapan piawaian kawalan: merupakan tindakan mengenalpasti dan mewujudkan instrumen atau mekanisme tertentu oleh pihak pengurusan BPHTPBT yang dapat digunakan oleh mereka sebagai pertimbangan bagi mengukur tahap prestasi pelaksanaan fungsi pengurusan penyewaan.
14.	Pengukuran prestasi: merupakan langkah yang diambil oleh pihak pengurusan BPHTPBT bagi membolehkan mereka mengenalpasti sama ada tahap prestasi atau sasaran yang ditetapkan menerusi pelaksanaan fungsi pengurusan penyewaan telah tercapai atau sebaliknya.
15.	Penyemakan: merupakan suatu tindakan yang diambil oleh pihak pengurusan BPHTPBT untuk tujuan mengenalpasti punca-punca kegagalan atau sebarang masalah yang didapati mengganggu atau menghalang pencapaian prestasi atau sasaran yang telah ditetapkan dalam pelaksanaan fungsi pengurusan penyewaan mengikut pendekatan yang telah ditentukan di peringkat perancangan.
16.	Tindakan pembetulan: merupakan suatu langkah yang diambil oleh pihak pengurusan BPHTPBT untuk membolehkan tindakan yang sewajarnya diambil bagi mengatasi punca-punca kegagalan atau masalah yang mengganggu pencapaian objektif, prestasi atau proses pelaksanaan fungsi pengurusan penyewaan yang terlibat.

Malahan menerusi hasil analisis kolerasi didapati kesesuaian setiap langkah kerja yang dikategorikan di bawah setiap proses atau peringkat kerja (iaitu mengikut proses-proses pengurusan) sememangnya tidak dapat dinafikan lagi. Ini kerana dari kedua-dua aspek iaitu penerimaan dan kebolehlaksanaan, hasil analisis telah menunjukkan bahawa aras keertian yang dicatatkan oleh kesemua langkah kerja yang terlibat adalah lebih kecil daripada 5 peratus. Hasil analisis ini sekaligus

menunjukkan bahawa wujudnya hubungan yang kuat antara proses dan langkah-langkah kerja yang terlibat. Kekuatan hubungan ini sekaligus membuktikan bahawa setiap langkah kerja yang terkandung dalam cadangan kerangka kerja ini telah dikategorikan dengan betul di bawah setiap proses pengurusan yang terlibat.

Merujuk kepada sumber-sumber terdahulu, kandungan cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan ini sememangnya tidak pernah dibincangkan oleh mana-mana pihak. Ini kerana kebanyakan pengkaji-pengkaji terdahulu seperti Scarett (1983), Peter (1994), Kyle dan Baird (1995) dan Abd. Rahman (2004) hanya membincangkan proses atau pelaksanaan fungsi ini dengan memberikan penekanan kepada aspek atau kategori kerja yang terkandung dalam fungsi pengurusan penyewaan itu sendiri. Walau bagaimanapun, jika dirujuk kepada pandangan atau perbincangan yang dikemukakan oleh pengkaji-pengkaji atau cendekiawan pengurusan didapati kandungan kerja kerja ini memiliki kekuatan yang tersendiri kerana kesemua langkah kerja yang terkandung di dalam cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan ini merupakan aktiviti-aktiviti utama yang sememangnya perlu dilaksanakan bagi menjayakan pelaksanaan setiap proses pengurusan yang terlibat. Misalnya Juhary dan Ishak (1991) telah menegaskan bahawa dalam proses perancangan aktiviti yang dititikberatkan adalah merangkumi tindakan menetapkan objektif dan strategi yang berkaitan. Manakala Daft (2000) pula telah menyatakan bahawa aktiviti menyenaraikan dan membahagikan tugas atau kerja adalah merupakan sebahagian tindakan utama yang perlu dilaksanakan dalam proses penyusunan.

8.5.2 Kerangka Kerja Bagi Fungsi Pengurusan Penyelenggaraan

Seterusnya cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan pula mengandungi lapan belas langkah kerja yang turut dikategorikan di bawah empat peringkat yang berbeza mengikut proses-proses pengurusan. Jadual 8.5 dan 8.6 menunjukkan kandungan kerangka kerja dan keterangan yang terbabit. Merujuk kepada langkah penyemakan yang dilakukan ke atas kandungan kerangka kerja ini, hasil analisis frekuensi telah menunjukkan bahawa dari aspek penerimaan

keseluruhan kandungan cadangan kerangka kerja ini telah mencatatkan jumlah kekerapan setuju yang maksimum iaitu sebanyak 24 kekerapan atau 100 peratus. Ini bererti kandungan kerangka kerja ini telah dapat diterima oleh para responden. Manakala dari aspek kebolehlaksanaan pula, hasil analisis telah menunjukkan bahawa pada pandangan responden secara keseluruhannya kandungan cadangan kerangka kerja ini sememangnya juga boleh dilaksanakan. Ini kerana kesemua proses dan langkah kerja yang terlibat telah mencatatkan jumlah kekerapan boleh dilaksanakan yang melebihi had majoriti iaitu dengan catatan dalam julat 75 peratus hingga 100 peratus (18 hingga 24 kekerapan).

Sementara itu menerusi hasil analisis kolerasi didapati kesesuaian setiap langkah kerja yang dikategorikan di bawah setiap proses pengurusan sememangnya tidak dapat dinafikan lagi. Ini kerana dari kedua-dua aspek iaitu penerimaan dan kebolehlaksanaan, hasil analisis telah menunjukkan bahawa aras keertian yang dicatatkan oleh kesemua langkah kerja yang terlibat adalah lebih kecil daripada 5 peratus. Keadaan ini sekaligus membuktikan bahawa wujudnya hubungan yang kuat antara proses dan langkah-langkah kerja yang terlibat. Sepertimana kandungan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan, kekuatan hubungan ini sekaligus membuktikan bahawa setiap langkah kerja yang terkandung dalam cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan ini telah dikategorikan dengan betul di bawah setiap proses pengurusan yang terlibat.

Menerusi rujukan yang dibuat terhadap sumber-sumber terdahulu, kandungan cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan yang seperti ini sememangnya tidak pernah dibincangkan oleh mana-mana pihak. Namun demikian jika diamati dengan teliti, didapati terdapatnya segelintir pengkaji yang telah membincangkan panduan atau proses perlaksanaan dengan memberi penumpuan kepada perlaksanaan beberapa proses pengurusan. Husband (1976) misalnya telah merumuskan bahawa usaha penambahbaikan terhadap proses pengurusan penyelenggaraan boleh dilakukan oleh sesebuah jabatan penyelenggaraan dengan memberikan penekanan kepada perlaksanaan beberapa proses pengurusan seperti perancangan, pengawalan, penyusunan dan motivasi. Manakala Casimir (1995) pula telah mencadangkan agar perlaksanaan proses pengurusan penyelenggaraan dirujuk kepada empat prosedur lagik yang terdiri daripada lawat periksa, perancangan kerja,

Jadual 8.5: Kandungan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan

Kandungan Kerangka Kerja	
Proses atau Peringkat Kerja	Langkah Kerja
<p><u>Perancangan</u></p> <p><i>Suatu proses atau peringkat kerja yang dilaksanakan bagi membentuk dan menetapkan secara terperinci segala sasaran yang perlu dicapai menerusi pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan oleh pihak pengurusan BPHTPBT dan ia juga melibatkan tindakan merangka pendekatan yang sewajarnya bagi mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan itu mengikut peruntukan masa yang telah ditetapkan.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pembentukan objektif • Penentuan skop kerja • Pembentukan strategi • Pembentukan pelan tindakan
<p><u>Penyusunan</u></p> <p><i>Suatu proses atau peringkat kerja yang perlu dilaksanakan oleh BPHTPBT bagi menentukan kerja-kerja yang perlu dilakukan dalam pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan dan seterusnya memperuntukan sumber-sumber yang berkaitan dengan tepat dan bijaksana agar ia bersesuaian dengan segala keperluan yang telah ditetapkan di peringkat perancangan.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Penentuan kategori kerja • Penyenaraian kerja • Pengagihan kerja • Penyelarasan kerja
<p><u>Perlaksanaan</u></p> <p><i>Suatu proses atau peringkat kerja yang dilaksanakan untuk memastikan agar semua kerja yang telah ditentukan dan diagihkan di peringkat penyusunan dapat dilaksanakan mengikut pendekatan yang telah disarankan di peringkat perancangan oleh kakitangan BPHTPBT bagi mencapai objektif-objektif yang disasarkan menerusi pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan yang terlibat.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Penyerahan tugas • Penyediaan latihan • Pendedahan motivasi • Pengarahan kerja • Penyeliaan kerja
<p><u>Pengawasan</u></p> <p><i>Suatu proses atau peringkat kerja yang dilaksanakan oleh pihak pengurusan BPHTPBT bagi memantau pelaksanaan sesuatu kerja atau aktiviti yang terlibat di dalam pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan bagi mengetahui sama ada ia memenuhi segala keperluan yang telah dirancang atau sebaliknya, menilai pencapaian dan melakukan tindakan pembetulan bagi memastikan proses pelaksanaan tersebut kembali berada pada landasan yang sepatutnya supaya objektif-objektif yang disasarkan dapat dicapai sepenuhnya</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Penetapan piawaian kawalan • Pengukuran prestasi • Penyemakan • Pembentangan prestasi • Tindakan Pembetulan

Jadual 8.6: Keterangan tentang langkah-langkah kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan

Bil.	Langkah Kerja Dan Keterangan
1.	Pembentukan objektif: merupakan suatu langkah yang dilaksanakan oleh pihak pengurusan BPHTPBT bagi menetapkan sasaran yang perlu dicapai menerusi pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan yang terlibat.
2.	Penentuan skop kerja: merupakan suatu langkah yang dilaksanakan oleh pihak pengurusan BPHTPBT bagi menentukan dengan jelas tentang skop kerja atau peranan sebenar yang telah dipertanggungjawabkan kepada bahagian dalam pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan.
3.	Pembentukan strategi: merupakan suatu rancangan atau pendekatan utama yang dirangka secara khusus oleh pihak pengurusan BPHTPBT dalam melaksanakan fungsi pengurusan penyelenggaraan Langkah pembentukan strategi ini amat perlu kerana ianya mampu berperanan mekanisme utama yang akan memandu pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan ini supaya mencapai objektif yang telah ditetapkan.
4.	Pembentukan pelan tindakan: merupakan suatu langkah yang perlu diambil oleh pihak pengurusan BPHTPBT bagi merangka dan memperincikan semua tindakan yang perlu diambil bagi menjayakan pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan selaras dengan strategi yang telah ditetapkan supaya setiap objektif dapat dicapai sepenuhnya. Kepincangan dalam membentuk pelan tindakan ini pastinya akan menyebabkan kesukaran untuk menjayakan pelaksanaan strategi-strategi yang terlibat.
5.	Penentuan kategori kerja: merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh pihak pengurusan BPHTPBT untuk membahagikan pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan kepada beberapa kategori kerja seperti penyelenggaraan pembaikan dan pemulihan, penyelenggaraan pengurusan pembersihan, penyelenggaraan terancang dan sebagainya.
6.	Penyenaraian kerja: merupakan suatu langkah yang dilakukan oleh pihak pengurusan BPHTPBT bagi mengenalpasti dan menyenaraikan semua kerja atau aktiviti yang perlu dilakukan bagi melaksanakan fungsi pengurusan penyelenggaraan mengikut kategori-kategori kerja yang telah ditentukan.
7.	Pengagihan kerja: merupakan suatu langkah yang diambil oleh pihak pengurusan BPHTPBT bagi menyediakan suatu keterangan yang menjelaskan pembahagian semua kerja yang terlibat di bawah pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan kepada sejumlah kakitangan yang berkhidmat di dalam bahagian tersebut.
8.	Penyelarasan kerja: merupakan suatu tindakan yang diambil oleh pihak pengurusan BPHTPBT bagi menyemak semula atau memastikan ketepatan dan kesesuaian agihan kerja yang telah ditetapkan di bawah pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan kepada kakitangan yang terlibat. Menerusi langkah pelaksanaan langkah ini secara langsung akan membolehkan kerja-

	kerja yang terlibat telah diagihkan kepada kakitangan yang berkelayakan dan berkemampuan untuk melaksanakannya.
9.	Penyerahan tugas: merupakan langkah yang dilaksanakan oleh pihak pengurusan BPHTPBT bagi mengeluarkan suatu keterangan rasmi kepada kakitangan yang terlibat dalam pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan tentang senarai kerja atau aktiviti yang telah diagihkan kepada mereka.
10.	Penyediaan latihan: merupakan suatu tindakan yang diambil oleh pihak pengurusan BPHTPBT untuk membolehkan kakitangannya meningkatkan pengetahuan dan kemahiran masing-masing dalam melaksanakan fungsi pengurusan penyelenggaraan dari masa ke semasa.
11.	Pendedahan motivasi: merupakan suatu tindakan yang diambil oleh pihak pengurusan BPHTPBT untuk memastikan kakitangannya yang terlibat dalam pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan sentiasa bersemangat dan tekun dalam melaksanakan tanggungjawab masing-masing. Pendedahan motivasi yang konsisten akan menjadi kakitangan sentiasa berfikiran positif dalam melaksanakan semua tanggungjawabnya.
12.	Pengarahan kerja: merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh pihak pengurusan BPHTPBT bagi mengeluarkan suatu arahan pelaksanaan kerja secara rasmi kepada semua kakitangan yang terlibat dalam pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan. Oleh itu menerusi langkah kerja ini, para kakitangan BPHTPBT dikehendaki melaksanakan semua kerja yang telah dipertanggungjawabkan kepada mereka dengan merujuk kepada arahan dan pendekatan yang telah ditentukan.
13.	Penyeliaan kerja: merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh pihak pengurusan BPHTPBT bagi memastikan semua kerja yang terlibat dalam pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan dilakukan dengan betul selaras dengan strategi dan pelan tindakan yang telah dirancang di peringkat perancangan.
14.	Penetapan piawaian kawalan: merupakan tindakan mengenalpasti dan mewujudkan instrumen atau mekanisme tertentu oleh pihak pengurusan BPHTPBT yang dapat digunakan oleh mereka sebagai pertimbangan bagi mengukur tahap prestasi pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan. Dalam melaksanakan fungsi ini, kos penyelenggaraan dan jangka masa penyelesaian merupakan dua elemen yang lazimnya digunakan sebagai piawaian kawalannya.
15.	Pengukuran prestasi: merupakan langkah yang diambil oleh pihak pengurusan BPHTPBT bagi membolehkan mereka mengenalpasti sama ada tahap prestasi atau sasaran yang ditetapkan menerusi pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan telah tercapai atau sebaliknya. Langkah pengukuran prestasi ini lazimnya dilakukan secara berkala oleh pihak pengurusan bahagian mengikut tempoh masa yang telah ditetapkan seperti bulanan, suku tahun atau tahunan.

16.	Penyemakan: merupakan suatu tindakan yang diambil oleh pihak pengurusan BPHTPBT untuk tujuan mengenalpasti punca-punca kegagalan atau sebarang masalah yang didapati mengganggu atau menghalang pencapaian prestasi atau sasaran yang telah ditetapkan dalam pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan mengikut pendekatan yang telah ditentukan di peringkat perancangan.
17.	Pembentangan prestasi: merupakan suatu tindakan yang diambil oleh pihak pengurusan BPHTPBT untuk membolehkan pencapaian dan masalah-masalah semasa yang dihadapi oleh bahagian dalam pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan dibentangkan dan dibincangkan dengan lain-lain jabatan atau bahagian yang turut terlibat dalam pelaksanaan fungsi tersebut.
18.	Tindakan pembetulan: merupakan suatu langkah yang diambil oleh pihak pengurusan BPHTPBT untuk membolehkan tindakan yang sewajarnya diambil bagi mengatasi punca-punca kegagalan atau masalah yang mengganggu pencapaian objektif, prestasi atau proses pelaksanaan fungsi pengurusan penyelenggaraan yang terlibat.

kawalan perbelanjaan, menilai prestasi dan kemaskini serta semakan. Merujuk kepada prosedur tersebut, sebahagian didapati mempunyai kaitan secara langsung dengan beberapa proses pengurusan seperti prosedur menilai prestasi dan semakan yang sememangnya merupakan sebahagian tindakan yang dilaksanakan di bawah proses pengawalan. Merujuk kepada pandangan yang sedemikian, ia jelas membuktikan bahawa kandungan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan ini sememangnya wajar dibentuk dengan mengenegahkan proses-proses tertentu pengurusan.

Walau bagaimanapun, jika dirujuk kepada kandungan cadangan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyewaan dan pengurusan penyelenggaraan ini, didapati kuantiti langkah kerja adalah berbeza walau ia mengenegahkan proses pengurusan yang sama. Perbezaan ini sememangnya harus berlaku memandangkan pelaksanaan kedua-dua fungsi ini juga mempunyai perkaitan atau bebanan yang berbeza. Misalnya langkah kerja penentuan skop kerja dan pembentangan prestasi sememangnya dianggap penting dalam kandungan kerangka kerja bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan dan sebaliknya bagi fungsi pengurusan penyewaan memandangkan pelaksanaan aktiviti penyelenggaraan lazimnya melibatkan pelbagai bahagian atau jabatan yang ditubuhkan dalam sesebuah organisasi PBT, misalnya jabatan kejuruteraan dan bahagian binaan. Merujuk kepada penglibatan

yang sedemikian, maka wajarlah kedua-dua langkah kerja ini diketengahkan sebagai sebahagian kandungan utama kerangka kerja yang terlibat. Ini kerana kewujudan langkah kerja yang sedemikian mampu berperanan untuk mencegah dari berlakunya masalah pertindihan tugas dan seterusnya menggalakan hubungan kerja yang lebih baik.

8.6 Cadangan Kajian Lanjutan

Menerusi pelaksanaan kajian ini, maka beberapa objektif yang terlibat telah dapat dicapai sepenuhnya. Namun demikian, pencapaian tersebut bukanlah merupakan suatu titik penamat dalam bidang penyelidikan. Malahan pencapaian tersebut seharusnya menjadi pemangkin ke arah pelaksanaan kajian lanjutan. Justeru itu, dalam bahagian ini dikemukakan beberapa cadangan yang berkaitan, iaitu:

8.6.1 Kajian Di Peringkat Pengurusan Strategik

Sebenarnya pelaksanaan kajian ini hanya berlaku di peringkat pengurusan operasi. Ini kerana kebanyakan data yang diperlukan untuk memenuhi keperluan kajian ini telah diperolehi daripada pihak pengurusan sesebuah BPHTPBT yang telah dipertanggungjawabkan bagi mengurus harta tanah PBT dan bukannya daripada pihak pengurusan atasan PBT itu sendiri. Berdasarkan pengalaman yang diperolehi sewaktu mendapatkan data yang berkaitan, maka sewajarnya suatu kajian yang terperinci tentang konsep atau amalan pengurusan harta tanah PBT dilakukan di peringkat pengurusan strategik kerana keputusan yang dibuat di sini akan mendatangkan impak yang besar kepada keseluruhan proses pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah PBT. Jika dilihat kepada senario sebenar, didapati wujudnya pelbagai kepincangan dalam pelaksanaan amalan pengurusan harta tanah yang berlaku di peringkat dasar seperti wujudnya skop kerja yang berbeza, pengagihan kerja yang bertindih antara bahagian atau jabatan, peruntukan kuasa yang tidak menyeluruh dan sebagainya. Kepincangan ini berlaku kerana tidak semua individu

yang membuat keputusan di peringkat pengurusan strategik benar-benar memahami keperluan atau kepentingan yang menyeluruh apabila sesuatu keputusan yang melibatkan aspek pengurusan harta tanah dilakukan.

8.6.2 Kajian Yang Lebih Spesifik atau Global

Menerusi kajian ini, beberapa aspek seperti keperluan penubuhan, motif objektif dan fungsi-fungsi BPHTPBT telahpun dapat dikenalpasti sepenuhnya. Untuk kajian akan datang adalah dicadangkan agar suatu kajian yang lebih spesifik dilakukan bagi menjelaskan butiran-butiran yang lebih terperinci terhadap aspek-aspek terlibat. Misalnya bagi aspek keperluan penubuhan, kajian lanjutan yang bakal dilaksanakan perlulah berupaya untuk menjelaskan dengan lebih terperinci tentang ukuran terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi keperluan penubuhan tersebut. Contohnya, dalam kajian ini faktor pertambahan stok harta tanah telah dikenalpasti sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi keperluan penubuhan sesebuah BPHTPBT. Jadi untuk kajian yang akan datang, fokus kajian sewajarnya ditujukan ke atas usaha-usaha untuk menentukan ukuran atau kuantiti khusus stok harta tanah yang boleh dijadikan asas untuk mengaitkan faktor pertambahan stok harta tanah dengan keperluan penubuhan BPHTPBT.

Di samping itu, kajian yang akan datang perlulah dilakukan dengan merujuk kepada aspek yang lebih global. Dalam kajian ini misalnya, faktor ketiadaan sumber tentang rakan penandaarasan, kewangan dan masa telah menyebabkan rakan-rakan penandaarasan telah dipilih daripada BPHTPBT BT itu sendiri. Pemilihan ini menyebabkan skop perbandingan kerangka kerja di kalangan rakan penandaarasan hanya berlaku antara sesama sendiri. Adalah lebih baik jika dalam kajian yang akan datang perbandingan tersebut dilakukan dengan melibatkan rakan penandaarasan dari luar misalnya dari organisasi-organisasi lain yang turut melaksanakan amalan pengurusan harta tanah atau daripada BPHTPBT yang ditubuhkan di dalam organisasi-organisasi PBT dari luar negara seperti United Kingdom, Amerika Syarikat dan sebagainya. Dengan merujuk kepada aspek yang lebih global ini, maka ia memungkinkan suatu penemuan yang lebih jitu dan berkesan.

8.6.3 Kajian Yang Melibatkan Aplikasi Teknologi Komputer

Perkembangan teknologi komputer sememangnya telah berlaku dalam pelbagai bidang penyelidikan, termasuklah bidang pengurusan harta tanah. Kepentingan teknologi tersebut sememangnya telah dipersetujui oleh kebanyakan pihak kerana ia mampu memberikan kemudahan dan keberkesanan kepada para penggunanya. Merujuk kepada kepentingan tersebut, maka dicadangkan agar objektif-objektif kajian yang bakal dilaksanakan adalah dibentuk dengan memberi penumpuan kepada usaha-usaha untuk membangunkan suatu sistem pengurusan harta tanah yang sesuai untuk digunakan oleh semua BPHTPBT di Malaysia dan seterusnya membantu bahagian tersebut meningkatkan lagi tahap perkhidmatan yang disediakan oleh mereka. Untuk memantapkan lagi pembangunan sistem tersebut, maka pendekatan-pendekatan terkini seperti penggunaan pengaturcaraan sistem pakar (expert system), “artificial intelligent (AI)” atau rangkaian neural (Neural Network) perlulah diketengahkan.

8.7 Kesimpulan

Perlaksanaan kajian ini telah dilakukan dalam empat peringkat iaitu kajian literatur, kajian awal, kajian soa selidik dan kajian penandaarasan. Keempat-empat peringkat tersebut diperlukan bagi mencapai objektif-objektif yang telah ditentukan. Objektif pertama kajian ini adalah untuk mengenalpasti keperluan penubuhan BPHTPBT. Sebanyak tujuh faktor telah dikenalpasti sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi keperluan penubuhan sesebuah BPHTPBT di mana jika disusun mengikut keutamaan ia terdiri daripada faktor peningkatan tahap perkhidmatan, pembangunan ekonomi, pelaksanaan fungsi tertentu, pertambahan stok harta tanah, kepuasan pengguna, pembangunan sosial dan perwakilan hakmilik. Seterusnya, objektif kedua kajian ini pula ialah untuk mengenalpasti motif terpenting yang mempengaruhi pembentukan objektif-objektif BPHTPBT ditentukan sepenuhnya. Motif perkhidmatan telah dikenalpasti sebagai motif terpenting yang mempengaruhi pembentukan objektif-objektif BPHTPBT. Ini bererti jika dibandingkan dengan dua lagi motif iaitu motif ekonomi dan motif sosial, motif perkhidmatan ini hendaklah

diberikan keutamaan yang lebih tinggi dalam proses pembentukan objektif oleh BPHTPBT. Manakala objektif ketiga kajian ini ialah untuk mengenalpasti fungsi-fungsi utama BPHTPBT. Dengan mempertimbangkan pandangan yang telah dikemukakan oleh pihak pengurusan BPHTPBT dan para pengguna, didapati fungsi utama tersebut terbahagi kepada dua iaitu fungsi pengurusan penyewaan dan pengurusan penyelenggaraan.

Akhirnya objektif keempat kajian ini ialah untuk membangunkan kerangka kerja bagi pelaksanaan setiap fungsi utama BPHTPBT. Objektif ini telah dicapai dengan menggunakan kaedah penandaarasan. Dua kerangka kerja iaitu untuk fungsi pengurusan penyewaan dan pengurusan penyelenggaraan telah dibangunkan berdasarkan empat proses atau peringkat pengurusan iaitu perancangan, penyusunan, pelaksanaan dan pengawalan. Bagi fungsi pengurusan penyewaan, cadangan kerangka kerja yang terlibat didapati mengandungi 16 langkah kerja yang tersendiri, manakala bagi fungsi pengurusan penyelenggaraan pula, cadangan kerangka kerja yang dikemukakan itu melibatkan 18 langkah kerja. Dengan terhasilnya cadangan kerangka kerja yang terlibat, maka BPHTPBT akan mempunyai panduan yang lebih jelas dalam menyediakan perkhidmatan yang sewajarnya kepada para pengguna.